

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

MARTIELE CORTES BORGES

**COCRIAÇÃO DE VALOR NA CADEIA DO VINHO: UM ESTUDO SOBRE OS
CANAIS DE INTERAÇÃO ENTRE A VINÍCOLA E SEUS CLIENTES**

Porto Alegre

2017

MARTIELE CORTES BORGES

**COCRIAÇÃO DE VALOR NA CADEIA DO VINHO: UM ESTUDO SOBRE OS
CANAIS DE INTERAÇÃO ENTRE VINÍCOLA E SEUS CLIENTES**

**Dissertação apresentada ao Centro de
Estudos e Pesquisas em Agronegócios
da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, como requisito para a obtenção
do certificado de mestrado em
Agronegócios.**

Orientadora: Profa. Dra. Daniela Callegaro de Menezes

Co-orientadora: Profa. Dra. Kelly Lissandra Bruch

Porto Alegre

2017

MARTIELE CORTES BORGES

**COCRIAÇÃO DE VALOR NA CADEIA DO VINHO: UM ESTUDO SOBRE OS
CANAIS DE INTERAÇÃO ENTRE VINÍCOLA E SEUS CLIENTES**

Esta dissertação foi analisada e julgada adequada para obtenção do título de Mestra em Agronegócios e aprovado em sua forma final pelas orientadoras e pela banca examinadora designada pelo Programa de Pós Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Daniela Callegaro de Menezes

Co-orientadora: Profa. Dra. Kelly Lissandra Bruch

Coordenador: Edson Talamini

Aprovado em: 30/03/2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Vinicius Sittoni Brasil - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Marcia Dutra de Barcellos, Dra. - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Jean Philippe Palma Revillion, Dr. - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Ao longo desses últimos dois anos de mestrado pude contar com diversas pessoas que se mostraram dispostas a me ajudar nas mais diversas atividades. Por isso, gostaria de agradecer algumas das pessoas que me auxiliaram nessa etapa:

- Aos meus amigos, em especial Jéssica, Marcos e Athos pela paciência, força e estímulo que me deram durante todo esse período. Vocês foram fundamentais para que esse trabalho tenha se concretizado.

- Minhas orientadoras, Daniela e Kelly, pela paciência, ensinamentos e compreensão, principalmente nesse último ano de curso. O apoio de vocês fez com que eu me motivasse a realizar a minha pesquisa.

- Ao Rodinaldo que me deu todo o suporte para coleta de dados na Vinícola Miolo.

- Ao Jean que me auxiliou na coleta de dados e me fez companhia nos momentos de cansaço. Pelo carinho e atenção dado em todos os momentos.

- Às empresas que aceitaram fazer parte do meu estudo: vinícola Miolo, *e-commerce* Vinhos e Vinhos e enoteca Vinum.

- À Lourdes (CEPA) pelo auxílio e ensinamento a respeito do software SPSS

- À minha amiga Ana, que mesmo longe sempre se fez presente, me auxiliando em assuntos pessoais e profissionais, além de me ajudar com seu conhecimento do software Nvivo.

- À minha família pelo apoio emocional e tratamento de saúde, sabendo que muitas vezes necessitei deles e me ofereceram o suporte para que eu me recuperasse e continuasse estudando.

- Aos colegas do CEPAN que, por muitas vezes, trocamos ideias a respeito de disciplinas, trocamos informações sobre a Universidade e demais assuntos de interesse de todos, facilitando a adaptação ao mestrado.

- Aos professores que fizeram parte dessa jornada, com os quais aprendi muito. Em especial o professor Homero, pelas conversas, aconselhamentos e preocupações com todos os seus alunos.

- Ao PPG-Agronegócios e a Universidade pela oportunidade.

- A CAPES pelo suporte financeiro (bolsa) dado durante a pesquisa.

RESUMO

Tentando gerar inovações e maior aceitação no mercado, as vinícolas brasileiras têm investido em estrutura física que proporcione uma experiência mais satisfatória do tradicionalmente oferecido pelas redes de varejo. Com o apoio do enoturismo, essas empresas realizam degustações acompanhadas por visitas guiadas em sua propriedade. Contudo, o vinho brasileiro tem sofrido forte concorrência com países como Argentina e Chile. Expostos à concorrência, torna-se necessário que as vinícolas busquem novas alternativas para se diferenciarem. Para isso, as vinícolas buscam maior qualidade e proximidade com os consumidores. Como solução para esse problema, a cocriação possibilita a geração de inovação a partir do envolvimento do cliente. Considerando que a cocriação de valor ocorre a partir das interações das empresas com os consumidores, não é suficiente entender apenas a visão de um dos lados. Para essa investigação, considerou-se os seguintes agentes da cadeia do vinho: a vinícola, os seus intermediários e o consumidor final. Dessa forma, esse estudo teve como objetivo entender quais são os canais adequados para um processo de cocriação de valor na cadeia do vinho. Para tal, fez-se necessária a compreensão de alguns conceitos como relacionamento com o cliente, partindo da Lógica do Serviço Dominante até a cocriação de valor. Abordando, assim, aspectos importantes de quatro modelos conceituais de cocriação de valor. A primeira etapa desse estudo foi qualitativa de finalidade exploratória, para levantamento de informações a respeito de como a vinícola e seus intermediários interagem. A segunda etapa foi quantitativa com finalidade exploratória e foi realizada com os clientes da vinícola Miolo. A vinícola não é o único canal por onde o consumidor consegue obter informações e produtos, sendo assim, foram considerados: uma loja especializada (Vinum) e um e-commerce (Vinhos e Vinhos). A escolha se deu porque esses foram considerados os canais onde as possibilidades de cocriação são maiores. Na primeira etapa desse estudo a técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista em profundidade com um dos responsáveis pela gestão, considerando dois setores da empresa relevantes à essa pesquisa. Na segunda etapa realizou-se um levantamento com 74 consumidores da vinícola. Realizou-se análise de conteúdo na primeira etapa, utilizando-se do software Nvivo. Na segunda etapa realizou-se uma análise descritiva da amostra e testes par verificação de correlações entre as variáveis, a partir do software SPSS. Observou-se que ainda há falhas na comunicação entre as empresas estudadas e seus consumidores, principalmente ao que se relaciona ao diálogo e ao acesso. Ademais, verificou-se que as empresas têm se preocupado menos com questões relacionadas ao planejamento, aprendizagem e métricas. Contudo, observa-se que as três empresas têm feito esforços para se relacionarem com seus clientes, mas as oportunidades de cocriação de valor estão sendo pouco exploradas.

Palavras-chave: cocriação, relacionamento, engajamento, interação, confiança

ABSTRACT

Searching for interaction with customers, trying to generate innovation and greater market acceptance, Brazilian wineries have been investing in an infrastructure able to provide a more satisfactory experience than the one based on purchases at shops and supermarkets. With the support of wine tourism, these wineries hold tastings of some of their products combined with guided tours around the property, showing the customer the wine production method and explaining some important techniques for a better appreciation of the commercialized products. Due to competition with wineries from Argentina e Chile, it is necessary that Brazilian wineries seek new alternatives that will lead to an increased consumer demand of products. For this purpose, the wineries seek greater proximity to customers as well as higher quality. As a solution to this problem, co-creation generates innovation from the engagement of consumers (). Considering that value co-creation happens from interaction between companies and customers, understanding only the consumer vision or the company's is not enough; an analysis of both must be done. For this investigation, it was considered for the wine productive chain the winery, the intermediary and the final consumer. Two types of intermediaries were considered: shops and e-commerce, since these are the channels with better possibilities for co-creation. Thus, the objective of this study was to understand which channels are appropriate for value co-creation process in the wine productive chain. For this purpose, it's necessary to comprehend some concepts like relationship with client, from the Service Dominant Logic to co-creation of value. An approach of important aspects of value co-creation conceptual models was made: DART model, from Phahalad and Ramaswamy (2004), Payne, Storbacka and Frow model (2008), Arnould, Price and Malshe model (2006) and Brasil, Santos and Dietrich model (2010). The first stage of this study was qualitative with an exploratory purpose (GIL, 2008) for information survey about the winery and its intermediaries. The second stage was quantitative with an exploratory purpose and was carried out with Miolo winery's customers. The customer can acquire information and products not only from the winery, so two intermediaries were considered in this study: the e-commerce Vinhos & Vinhos and the wine store Vinum. On the first stage of this study, the data collection technique used was an in-depth interview with the person responsible for the management, considering two important company departments to this research. On the second stage, it was made a survey with 74 winery's consumers. On the first stage, a content analysis was made using the Nvivo software. On the second stage, a descriptive analysis of the sample and correlation verification test based on the SPSS software were made. It was noted that failures exist in the communication between the surveyed companies and the consumers, mainly related to dialog and access. In addition, it was found that companies are less concerned about issues related to planning, learning and metrics. However, it was noted that the three companies have been making efforts to build a relationship with customers, but the opportunities for value co-creation are not explored enough.

Keywords: co-creation, relationship, engagement, interaction, trust

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa das regiões brasileiras produtoras de vinho.....	13
Figura 2 - Relação entre empresas e consumidores.....	17
Figura 3 - Modelo DART	32
Figura 4 - Modelo Conceitual de Cocriação de Valor	35
Figura 5 - Uso de recursos pelos consumidores	39
Figura 6 - Modelo de Interação de Recursos entre Consumidores e Empresas	40
Figura 7 - Elementos estruturais da cocriação de valor	42
Figura 8 - Esquema de participantes da pesquisa	47
Figura 9 - Esquema do método aplicado.....	51
Figura 10 - Mapa de projetos vitivinícolas da Miolo Wine Group.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Idade dos respondentes.....	69
Tabela 2 - Sexo dos respondentes.....	70
Tabela 3 - Escolaridade dos respondentes	70
Tabela 4 - Renda mensal da família.....	72
Tabela 5 - Preferências de contato dos respondentes com a vinícola e experiência vivenciada	73
Tabela 6 – Correlação entre grau de contato que o cliente mantém com a vinícola e o grau de incentivo para participação de novas ideias.....	74
Tabela 7 - Correlação entre o quanto o consumidor gostaria que a vinícola realizasse discussões com a participação deles e o quanto eles se sentem confortáveis em participar de interações.	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Importações brasileiras de vinhos por país de origem.....	14
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os recursos operados e operantes ajudam a distinguir a lógica da visão centrada de bens e serviços.....	25
Quadro 2 - A transformação do Processo de Criação de Valor.....	27
Quadro 3 - Migrando para Inovação experiencial.....	30
Quadro 4 - Mecanismos de Interação/ envolvimento do cliente	43
Quadro 5 - Relação de entrevistados.....	48
Quadro 6 - Categorias para análise de conteúdo.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVO GERAL	18
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.4 JUSTIFICATIVA	18
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 A EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	22
2.2 MODELOS CONCEITUAIS DE COCRIAÇÃO DE VALOR	31
2.2.1 Modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004).....	31
2.2.2 Modelo de Payne, Storbacka e Frow (2008)	34
2.2.3 Modelo de Arnould, Price e Malshe (2006)	38
2.2.4 Elementos Estruturais e Mensuração da Cocriação de Valor	41
2.2.5 Relação entre os modelos de cocriação	43
3 MÉTODO DA PESQUISA	45
3.1 ETAPA 1: VINÍCOLA E SEUS INTERMEDIÁRIOS	45
3.1.1 Amostragem	46
3.1.2 Coleta de dados	47
3.1.3 Análise de dados.....	48
3.2 ETAPA 2: CONSUMIDORES.....	49
3.2.1 Amostragem	50
3.2.2 Coleta de dados	50
3.2.3 Análise de dados.....	50
4 RESULTADOS E ANÁLISES	52
4.1 ETAPA 1: VINÍCOLA E SEUS INTERMEDIÁRIOS	52
4.1.1 Vinícola Miolo	52

4.1.2 <i>E-commerce</i> Vinhos e Vinhos	58
4.1.3 Enoteca Vinum	62
4.1.4 Discussão dos resultados com base nos modelos relacionados.....	66
4.2 ETAPA 2: CONSUMIDORES	69
4.2.1 Análise descritiva dos dados	69
4.2.2 Testes de correlação das variáveis	73
4.3 REUNIÃO DOS RESULTADOS DAS DUAS ETAPAS COMPARANDO COM A TEORIA.....	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	80
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS	81
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICE A – ENTREVISTA COM RESPONSÁVEL PELO SETOR DE RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR (ENTREVISTA VINÍCOLA MIOLO) ..	86
APÊNDICE B – ENTREVISTA COM RESPONSÁVEL DA MIOLO PELO RELACIONAMENTO COM OS INTERMEDIÁRIOS	88
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS DOS CONSUMII DA VINÍCOLA MIOLO	

1 INTRODUÇÃO

O formato tradicional dos negócios, aquele em que as empresas geram valor de dentro para fora da empresa, sem contar com a participação ativa dos demais *stakeholders*, está sofrendo mudanças no mercado atual. Os clientes participam cada vez mais do processo de criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). Essa concepção tradicional, onde os fornecedores determinam de forma unilateral o valor a ser fornecido aos clientes, já não tem sido suficiente para solucionar as diferentes situações que as empresas vêm enfrentando nos tempos atuais.

As experiências geradas a partir das interações entre as empresas e os seus clientes dão base para a criação de valor conjunta, o que atende de forma específica esse cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c). Cocriar experiências únicas com cada indivíduo é a chave para geração de vantagem competitiva de uma empresa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). A esse processo de interação, onde o cliente é envolvido, dá-se o nome de cocriação. A cocriação de valor é considerada uma mudança de paradigma, onde os clientes e a empresa criam juntos e, também, onde os clientes passam a ser ativos e as empresas deixam de pensar unilateralmente (TROCCOLI, 2009).

Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas é que apesar de oferecerem maiores escolhas aos consumidores, estes se sentem menos satisfeitos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c), isso ocorre devido ao fato de as firmas continuarem ofertando apenas o que já estão acostumadas a produzir, considerando sua capacidade e pensando em sua estrutura interna, sem valorizar o que o consumidor está buscando. Dessa forma, as firmas que se mantêm oferecendo os mesmos produtos e serviços, sem alterá-los, ou modificar a forma de produção e oferta, podem ser superadas por concorrentes que o façam. Como solução para esse problema, a cocriação traz a inovação a partir do envolvimento do cliente, as firmas deixam de inovar unilateralmente, “ela muda a natureza da inovação” (PRETOLA, 2008).

Portanto, a inovação é elemento presente em toda empresa que percebe a importância de sobreviver e crescer no mercado (TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, 2008). A inovação pode ser entendida como o esforço de criar uma mudança orientada no potencial econômico ou social de uma empresa (ACS; MORCK;

YEUNG, 2000); como o processo de transformação de oportunidades em ideias e sua consequente prática da forma mais ampla possível (TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, 2008). Dessa forma, as empresas precisam inovar para, assim, criarem valor conjuntamente com seus clientes a partir de experiências únicas proporcionadas aos clientes de suas ofertas.

A demanda por inovação passa pela indústria da vitivinicultura brasileira, que vem enfrentando muitos obstáculos no mercado, fruto da crise enfrentada pelo país. No Brasil, a maior parte das propriedades é pequena, em média de dois hectares por família. A área de produção vitivinícola soma 83,7 mil hectares, divididos em seis regiões principais (Fig. 1): Serra Gaúcha, Campanha, Serra do Sudeste e Campos de Cima da Serra, no Rio Grande do Sul, Planalto Catarinense, em Santa Catarina, e Vale do São Francisco, no Nordeste do país.

Figura 1 - Mapa das regiões brasileiras produtoras de vinho



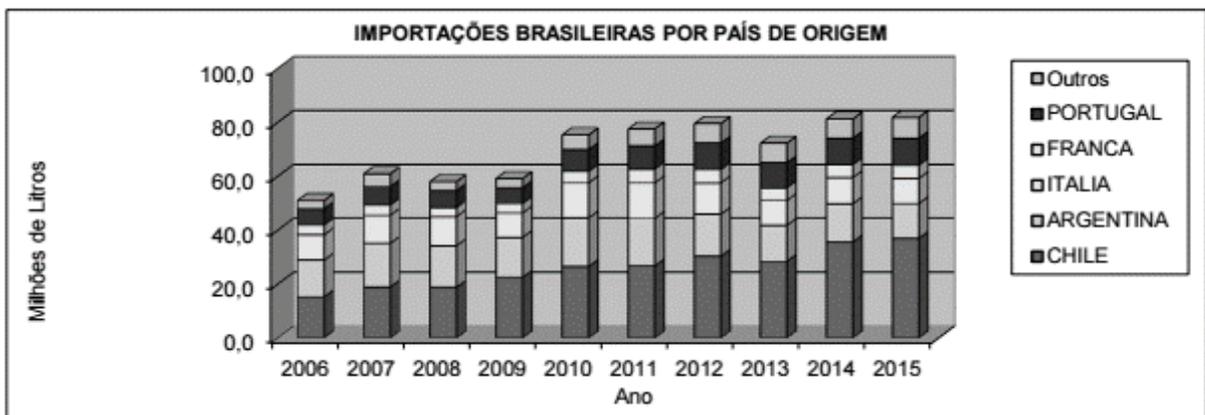
Fonte: (IBRAVIN, 2016)

Atualmente, o Brasil é o quinto maior produtor da bebida no Hemisfério Sul (IBRAVIN, 2016), com mercado de vinhos e espumantes em crescimento, mesmo que lentamente. Alguns vinhos e espumantes brasileiros já participam de concursos mundiais, recebendo prêmios internacionais. Contudo, para que os produtos nacionais possam continuar fazendo frente aos concorrentes, as vinícolas brasileiras necessitam repensar seus formatos tradicionais de oferta.

A região Sul do Brasil é onde se concentra a maior parte das vinícolas do país (Fig. 2), responsável por cerca de 90% da produção nacional de uvas (IBRAVIN, 2016b). Nessa região está localizada a Serra Gaúcha, uma das mais importantes, onde se encontra o Vale dos Vinhedos. O Vale dos Vinhedos é um território a noroeste do estado, conhecido por ser a primeira região a receber Denominação de Origem (D.O.) e a buscar a certificação de seus vinhos no país. Essas medidas são tomadas na intenção de produzir um vinho de qualidade que possa concorrer com os demais disponíveis no mercado e que os consumidores identifiquem como vinho brasileiro e percebam suas características.

Em vista disso, percebe-se que existe uma busca das vinícolas gaúchas em agregar valor ao produto ofertado, já que a concorrência com vinhos estrangeiros – principalmente argentinos e chilenos – impõe algumas dificuldades, devido a altas taxas tributárias (HAYASHI-JUNIOR, 2011). O Brasil vem investindo em inovação nos últimos 15 anos (IBRAVIN, 2015), no entanto, para o vinho brasileiro ainda é necessário trabalhar a comunicação com o público, a educação e a cultura de consumo do vinho, pois ainda existe muito mercado para esse produto.

Gráfico 1 - Importações brasileiras de vinhos por país de origem



Fonte: (IBRAVIN, 2016a)

Segundo Hayashi-Junior (2011), está cada vez mais difícil para os vitivinicultores brasileiros fazerem frente aos produtos importados, pois esses vinhos chegam ao país com preços competitivos, devido às altas taxas que o Brasil sofre para produção e comercialização da bebida. Como se pode observar no Gráfico 1, o Brasil tem importado vinho de diversos países, tendo aumentado nos últimos anos. Assim, novas alternativas devem ser buscadas para que as vinícolas brasileiras

consigam sobreviver nesse mercado competitivo, sendo a cocriação uma forte opção para essas empresas.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As organizações investem em geração de novas ideias e invenções, no entanto para que sejam consideradas inovações, as mudanças devem ser capazes de gerar valor para o negócio, seja econômico, estratégico, ou de outra natureza que seja importante para a organização. Por isso, é necessário desenvolver e explorar as invenções para que elas se tornem inovações (OSENIEKS; BABAUSKA, 2014).

Na busca pela interação com seus consumidores, tentando gerar inovações e maior aceitação no mercado, as vinícolas brasileiras têm investido em estrutura física que proporcione uma experiência mais satisfatória do que a proporcionada por uma compra realizada em lojas e supermercados em geral. Com o apoio do enoturismo, essas empresas realizam degustações de alguns de seus produtos acompanhadas por visitas guiadas pela propriedade, mostrando ao consumidor o método de produção dos vinhos e explicando algumas técnicas importantes para melhor apreciação dos produtos comercializados. Ademais, algumas vinícolas passaram a oferecer outros serviços como cursos, piqueniques servidos com espumantes e a colheita de uvas onde o consumidor participa do processo no vinhedo. Essas vinícolas buscam aproximar os consumidores de seu processo através de experiências, não apenas do consumo direto da bebida.

Nesse contexto, as experiências vivenciadas pelo consumidor se tornam fundamental para o desenvolvimento de um relacionamento com a vinícola. O envolvimento gerado a partir das interações das vinícolas com seus consumidores pode proporcionar o ambiente ideal para que ocorram processos de cocriação de valor. Todavia, para que a cocriação de valor ocorra, alguns elementos são fundamentais no relacionamento e na forma de pensar, tanto do consumidor como da empresa.

Isso posto, Prahalad e Ramaswamy (2004c) sugerem um modelo de cocriação de valor baseado em quatro elementos, nomeado DART, sigla traduzida em português para diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência. O *diálogo* contínuo entre as duas partes (cliente e empresa) é necessário para que ocorra essa

criação conjunta; ademais, o *acesso* é considerado acesso a uma experiência que o cliente tem com o produto; com relação à *avaliação de risco*, os consumidores estão solicitando mais informações a respeito de riscos do produto, no entanto assumem mais a responsabilidade do uso; para que haja confiança entre o cliente e a empresa é necessário ter *transparência* nas informações trocadas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b)

Outro modelo de cocriação de valor que contribui na identificação fatores importantes da relação cliente e empresa é o de Arnould, Price e Malshe (2006). Esse modelo contribui no reconhecimento dos recursos fundamentais à atuação dos clientes no processo, uma vez que focam na visão do cliente. Ainda, em um segundo plano, abordam as interações entre esses consumidores e as empresas.

Payne, Storbacka e Frow (2008) apresentam um modelo de cocriação de valor baseado em processos. Nesse modelo, os processos de criação de valor dos clientes, devem ser pensados pelos ofertantes, de maneira que os processos de geração de valor dos ofertantes devem considerar os aspectos organizacionais, além do consumidor. Somados a isso, é importante pensar nos pontos de contato entre as empresas e os clientes, os chamados pontos de encontro. Nesse sentido, elementos como aprendizagem organizacional e do cliente se tornam fundamentais para que a cocriação ocorra, pois, as partes envolvidas precisam estar abertas a interagir e aprender.

Brasil, Santos; e Dietrich (2010) discorrem a respeito de um modelo de cocriação a partir de todos os elementos descritos anteriormente, somando a isso demais aspectos da organização. Isso, no intuito de demonstrar o contexto necessário à geração compartilhada de valor a partir de interação entre empresas e consumidores. Portanto, o engajamento do cliente passa a ser fundamental nessa geração de valor, todavia a abertura da empresa para tais mudanças também se faz necessária.

A compreensão das trocas entre vinícola e clientes torna-se importante para o gerenciamento da cadeia produtiva vitivinícola, uma vez que entender o as demandas do cliente e a importância que ele dá para essa experiência pode gerar um bom relacionamento futuro. Ademais, é importante entender como as vinícolas percebem essa relação em contraponto com os consumidores, para verificar se as intenções dessas empresas estão realmente sendo alcançadas, bem como a de

seus clientes. Portanto, os modelos apresentados possibilitam uma visão de cocriação que auxilia nessa compreensão e análise.

O vinho é um produto que pode ser adquirido através de diversos canais, tanto de forma presencial como através de e-commerces. Com o trabalho que vêm sendo realizado pelas empresas através das redes sociais digitais, cada vez mais se torna acessível realizar compras utilizando aplicativos para celulares e internet. Ademais, com o crescimento das comunidades temáticas, com discussões sobre os mais diversos assuntos e a reunião de pessoas com interesses em comum a partir dessas redes, muitos produtos e serviços indicados têm sido testados com geração de confiança dentro desses grupos. Além disso, as lojas especializadas em vinhos também têm ampliado a sua oferta de produtos, uma vez que oferecem preços de diversas faixas, passam a ofertar cursos e degustações, além de ter um contato cada vez mais próximo com seus consumidores.

Com isso, os consumidores têm hoje mais opções para comprar seu vinho, adequando ao seu contexto e buscando o que melhor se encaixa ao que ele deseja no momento. Devido a isso, as interações entre clientes e empresas podem ocorrer nos diversos canais, tornando esses canais pontos importantes de estudo. Apesar de existir a opção de compra de vinhos nas grandes redes varejistas, o contato maior com consumidor se dá nos canais selecionados para esse estudo (figura 2).

Figura 2 - Relação entre empresas e consumidores



Fonte: Elaborada pelo autor

Em vista disso, esse estudo propôs a seguinte questão de pesquisa: **Quais são os canais adequados para um processo de cocriação de valor entre vinícolas e seus consumidores?**

1.2 OBJETIVO GERAL

Entender quais são os canais adequados para um processo de cocriação de valor na cadeia do vinho.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar como se dá o relacionamento entre vinícolas e seus intermediários
- Conhecer as interações entre consumidores e lojas especializadas de vinhos
- Conhecer as interações entre consumidores e *e-commerces* especializados em vinhos
- Compreender a percepção do consumidor com relação à experiência proporcionada pelas vinícolas.
- Identificar como a disponibilização de recursos e informações pela vinícolas afeta as experiências dos consumidores.
- Identificar como o compartilhamento bilateral de informações e a confiança afeta a participação dos consumidores nos processos da vinícola.
- Analisar a existência de processos de cocriação de valor nas interações na cadeia do vinho

1.4 JUSTIFICATIVA

O vinho ainda é um produto pouco consumido pelos brasileiros quando comparado com outros países como França e Itália, no entanto, tem sido percebido um crescimento na última década conforme o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN, 2016). Em 2014 o consumo nacional foi de 350.000.000 litros, ou seja, o consumo per capita do brasileiro foi de 1,7L, muito menor comparado ao consumo dos franceses que foi de 42,51L e dos italianos de 33,30L (OIV, 2014).

O setor vitivinícola encontra muitos obstáculos quando se trata de tributações de seus produtos, o que dificulta a comercialização de um produto que é tecnicamente fácil de produzir. Ademais, o Brasil sofre forte concorrência dos produtos importados (HAYASHI-JUNIOR, 2011). O Brasil importa esse produto principalmente do Chile, Argentina, França e Itália (INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA, 2012). Um dos fatores que leva o vinho proveniente de países do MERCOSUL a chegar ao Brasil por um preço moderado é a questão logística e o câmbio desvalorizado, o que prejudica o Brasil em termos de concorrência em preço por produto (INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA, 2012).

Expostos a essa concorrência, torna-se necessário que as vinícolas brasileiras busquem novas alternativas que incentivem os consumidores a maior procura por seus produtos. Para isso, as vinícolas buscam maior proximidade com o consumidor e a busca por maior qualidade. A criação de vinhos ícones, a partir de cocriação já é um fator presente na região Sul do Brasil, onde pesquisas científicas realizadas demonstraram o uso de recursos na cocriação desses vinhos, por Hayashi-Junior (2011). Assim, já existem estudos que indicam a cocriação de valor como uma possibilidade na vitivinicultura gaúcha.

A viticultura brasileira encontra-se em um momento importante, novas ações vêm sendo tomadas a partir do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), com relação à aproximação do vinho e consumidor. Dentro dessas ações destaca-se a campanha realizada no Rio Grande do Sul, iniciada em janeiro de 2016, onde espumantes brasileiros são vendidos em carrinhos na praia do litoral norte gaúcho¹ durante o veraneio. Essa ação tinha como objetivo apresentar ao consumidor rótulos de espumantes brasileiros de forma a conseguir maior abertura para experimentação desse produto. Adicional a isso, o investimento em enoturismo por diversas vinícolas das principais sub-regiões do Rio Grande do Sul (principal estado produtor de vinhos do Brasil), além de do desenvolvimento do vinho em sub-regiões que antes não eram tão exploradas para esse produto. Podem ser consideradas também, as discussões a respeito das tributações que permeiam o setor vitivinícola.

Assim, esse estudo se torna relevante às vinícolas brasileiras, que ao tentar inovar, buscam diversas alternativas, sendo o enoturismo uma das maneiras

¹ IBRAVIN: <http://www.vinhosdobrasil.com.br/pt/noticias/lancamentos/saiba-mais/ibravin-lanca-marca-brasil-espumantes/207>

encontradas até então. No entanto, entender que a experiência é fundamental na relação entre o consumidor e a vinícola é essencial para que estas possam continuar suas ações. A cocriação de valor a partir de experiências únicas exige que a empresa tenha abertura, que receba seu consumidor e interaja com ele, dessa forma, esses espaços de interação que ocorrem nas visitas podem ser uma ótima oportunidade de iniciar o processo, engajando o consumidor e cocriando juntos valor para ambos. Isso, porque existe espaço no mercado brasileiro de vinhos para o crescimento, sendo importante encontrar possibilidades para tal.

Do ponto de vista acadêmico, essa pesquisa buscou entender quais são os canais adequados para a cocriação de valor na cadeia do vinho, para isso, compreender as relações entre a vinícola e seus consumidores (tanto o consumidor final, quando os intermediários) foi fundamental para verificação de relações de engajamento e interação com seus intermediários.

Considerando que a cocriação de valor ocorre a partir das interações das empresas com os consumidores, não é suficiente entender apenas a visão do consumidor ou da empresa, é necessário analisar as duas partes. Para essa investigação, a cadeia do vinho foi considerada a vinícola, os seus intermediários e o consumidor final. Como intermediários foram levados em consideração dois tipos, uma loja especializada e um e-commerce, uma vez que foram considerados os canais onde as possibilidades de cocriação são maiores.

Dessa forma, essa pesquisa se justifica por tratar dos pontos em que o consumidor e a empresa estão em contato direto (GRÖNROOS, 2004), sendo a oportunidade de geração de novas ideias, possibilidade de maior satisfação das necessidades de ambas as partes e de geração de inovações para o setor.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em forma de capítulos. O capítulo 1 apresenta o problema de pesquisa, a questão problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo, o referencial teórico, trata a respeito da literatura com as principais teorias que fazem suporte a investigação. Destaca-se entre os principais temas abordados, a Lógica do Serviço Dominante e os quatro modelos de cocriação de valor apresentados.

O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na investigação, as etapas da pesquisa bem como a coleta e análise dos dados. O capítulo 4 é onde são descritas as empresas participantes da investigação, além dos dados coletados e exposição das análises. A partir disso, são discutidos os resultados encontrados. Por fim, no capítulo 5 são feitas algumas considerações finais a respeito da investigação, onde são apresentadas algumas limitações decorrentes da pesquisa e proposições de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de entender quais são os canais adequados para um processo de cocriação de valor entre vinícolas e seus consumidores fez-se necessária a compreensão de alguns conceitos fundamentais. Essa pesquisa trouxe a literatura a respeito de relacionamento com o cliente, partindo da Lógica do Serviço Dominante até a cocriação de valor. Abordando, assim, aspectos importantes dos modelos conceituais de cocriação de valor.

2.1 A EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Para que ocorram processos de cocriação de valor é necessário que as empresas estejam preparadas para receberem os clientes, a fim de cocriarem experiências únicas, portanto torna-se importante que estas modifiquem sua forma de gerenciar seus negócios. Com a centralização no valor cocriado, o cliente passa a exercer papel importante na relação com a empresa, dessa forma é necessário buscar ferramentas que preparem os empresários e funcionários para receber esses clientes. Para dar suporte a essas mudanças, o que antes era o apoio às vendas, passa a ser gestão de relacionamento. Com aumento da concorrência, as empresas começaram usar as novas ferramentas que surgiram para melhorar seu atendimento às necessidades dos clientes (ZENONE, 2010). Assim, o Marketing de Relacionamento surge como alternativa para gerenciar essa mudança na lógica dominante até então.

“Marketing de relacionamento é a busca pela continuidade de negociação com os mesmos clientes” (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p.12). Dessa forma, procuram estimular a fidelização desse cliente através da satisfação de suas necessidades para garantir os lucros da empresa (BARRETO; CRESCITELLI, 2013). Cinco são os elementos de estratégia para prática deste, como o desenvolvimento de um serviço central em torno do qual seja possível a construção de relacionamento com o cliente, personalizando a relação com cada indivíduo, oferecendo benefícios extras (além do *core*), serviços de preço para incentivar a lealdade dos consumidores e marketing interno (com os funcionários) (BERRY, 1995).

O consumo de serviços, diferente do consumo de produtos, se caracteriza pelo contato direto do consumidor com o provedor do serviço (GRÖNROOS, 2004). Esse ponto de contato pode ser importante, visto que é possível começar e desenvolver uma relação com esse consumidor, podendo ser tornar duradoura (GRÖNROOS, 2004). O marketing de relacionamento traz benefícios tanto para a empresa quanto para os consumidores, principalmente em serviços que são providos periodicamente ou de forma contínua e que exigem qualidade diferente, além de serviços que exigem maior envolvimento do consumidor (BERRY, 1995).

Como propósito de implementar o marketing de relacionamento nas empresas, são necessárias algumas mudanças no foco tradicional. Grönroos (2004) destaca três áreas que considera importante para que a estratégia de relacionamento seja bem-sucedida. Primeiramente é destacada a necessidade de um processo de interação com o núcleo de marketing de relacionamento. O segundo ponto destacado pelo autor é que haja um processo de comunicação para auxiliar no desenvolvimento e valorização dos relacionamentos. O terceiro ponto é que o processo de valor seja resultado do marketing de relacionamento.

A fim de que o processo de relacionamento com o cliente funcione de maneira efetiva, são imprescindíveis alguns elementos como a comunicação (com tendência a integração da comunicação), a interação (centro do marketing de relacionamento) e o valor (valor percebido pelo cliente na relação com o prestador de serviço) (GRÖNROOS, 2004). Para Barreto e Crescitelli (2013) o principal trabalho dessa abordagem é a retenção de clientes, no entanto, para que isso ocorra, é necessário que a empresa vise relacionamentos duradouros. Assim, o ciclo que compõe a criação de relações duradouras envolve a *conquista* – atrair clientes com potencial de se relacionar ao longo prazo -, a *ativação* – os clientes devem iniciar suas transações com a empresa –, a *fidelização* – garantir que os clientes de maior valor se tornem fiéis – e a *retenção* – impedir que um cliente em atrito rompa o relacionamento (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

A herança do modelo de troca vindo da Economia, onde a lógica que prevalecia era a de troca de produtos manufaturados permaneceu até poucos anos atrás, pois apenas nas duas últimas décadas os serviços passaram a ser mais valorizados. Até então, os valores estavam associados à tangibilidade, ao valor agregado e às transações (DE MENDONÇA; MEDEIROS, 2014).

Nas últimas décadas, a lógica dominante baseada nos serviços passou a ganhar espaço, onde o valor passou a ser representado pela interação das empresas com os consumidores e as experiências geradas nesse encontro (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Dessa forma, os produtos passam a ser vistos como algo utilizado para prover os serviços, sendo os benefícios gerados os responsáveis pela satisfação dos clientes e não as características físicas desse produto (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Segundo Vargo e Lusch (2006), a Lógica do Serviço Dominante possui algumas mudanças de características em relação à lógica anterior, como o fato de muitos recursos críticos serem intangíveis como conhecimentos e habilidades humanas, além da impossibilidade de fábricas gerarem valor, pois é a partir da interação para provimento do serviço que esse valor ao cliente é gerado. Os autores acrescentam que os consumidores não são apenas o segmento-alvo estático, eles são recursos criativos que fazem parte do processo e colaboram com ele. Quando bens são envolvidos nesse processo, eles são a ferramenta de aplicação dos recursos para provimento dos benefícios aos clientes, (VARGO; LUSCH; MORGAN, 2006).

Os recursos eram vistos como “coisas” que devem ser capturadas para adquirir vantagem, no entanto nos últimos 50 anos essa visão começou a mudar, pois os recursos passaram a ser vistos também como intangíveis e dinâmicos (VARGO; LUSCH, 2004).

Ballantyne e Varey (2006) identificam três atividades de criação de valor nas experiências do serviço ao cliente: relacionamentos (*relating*), interação comunicativa (*communicating*) e conhecimento (*knowing*). Os *relacionamentos* dão o suporte estrutural à criação e à aplicação de recursos de conhecimento. As interações estão sempre presentes nos relacionamentos, e são elas as responsáveis pela qualidade desse relacionamento, pois esse resultado emerge da experiência de interação entre as partes envolvidas (BALLANTYNE; VAREY, 2006).

A *comunicação* é necessária para o desenvolvimento desses relacionamentos. Ballantyne e Varey (2006) propõem a reconexão do conceito de comunicação e interação, de três formas diferentes. Primeiramente, de modo informacional, cujas mensagens têm intenção de informar, sendo algumas práticas de marketing transacional e algumas consideradas em gerenciamento do relacionamento com o cliente. Outro modo é o comunicacional, cujos postos-chaves

são ouvir e informar, presentes na comunicação integrada de marketing. O último é o dialógico, o modo mais avançado de comunicação, por dar suporte a cocriação de valor e vantagem competitiva sustentável. O diálogo necessita aprendizagem conjunta e confiança entre as partes envolvidas

O *conhecimento* é importante na melhora da experiência de serviços ao cliente, podendo ser tácito ou explícito. Tácito é quando se emprega *know how*, experiência e observação, sua aplicação é considerada inconsciente e é aplicado diretamente na criação de valor. Já o explícito pode ser circulado e digitalizado (BALLANTYNE; VAREY, 2006). Vargo e Lusch (2006) consideram essas duas formas de conhecimento como recursos. *Recursos operados* (conhecimento explícito) são aqueles necessários à operação para produção de um ato ou efeito, já os *recursos operantes* (conhecimento tácito) são aqueles que agem para essa operação funcionar (Quadro 2).

Quadro 1 - Os recursos operados e operantes ajudam a distinguir a lógica da visão centrada de bens e serviços

	Lógica Dominante Centrada nos Bens Tradicionais	Lógica Dominante Centrada nos Serviços Emergentes
Unidade primária de troca	Pessoas trocam bens. Esses bens servem primariamente como Recursos Operados	Pessoas trocam para adquirir benefícios de competências especializadas (conhecimento e habilidade), ou serviços. Conhecimento e habilidades são Recursos Operantes
Papel dos bens	Bens são Recursos Operados e produtos finais. Profissionais de marketing se importam com a mudança em sua forma, lugar, tempo e posse.	Bens são transmissores de Recursos Operantes (conhecimento incorporado); são "produtos" intermediários que são usados por outros recursos operantes (consumidores) como ferramenta no processo de criação de valor
Papel do consumidor	O consumidor é o recipiente de bens. Profissionais de marketing produzem coisas para os consumidores; eles os segmentam, os penetram, os distribuem e os promovem. O consumidor é um Recurso Operado	O consumidor é um coprodutor de serviços. Marketing é um processo produzir coisas em interação com os consumidores. O consumidor é primariamente um Recurso Operante, apenas, ocasionalmente, funcionando como um Recurso Operado.
Determinação e significação de valor	Valor é determinado pelo produtor. É incorporado nos Recursos Operados (bens) e é definido em termos de "troca de valor"	Valor é percebido e determinado pelo consumidor a base de "uso de valor". Valor resulta da aplicação benéfica dos recursos operantes, algumas vezes é transmitida através de Recursos Operados. Firms podem apenas criar proposições de valor.
Interação firma-consumidor	O consumidor é um Recurso Operados. Consumidores agem para criar transações com os recursos.	O consumidor é primariamente um Recurso Operante. Consumidores são participantes ativos em relações de troca e coprodução.
Fonte de crescimento econômico	Riqueza é obtida por recursos e bens excedentes tangíveis. Riqueza consiste em possuir, controlar e operar Recursos Operados	Riqueza é obtida através da aplicação e troca de conhecimento e habilidades especializadas. Isso representa o direito do uso futuro de Recursos Operantes.

Fonte: Traduzido pela autora, original de (VARGO; LUSCH, 2004, p.7)

A Lógica Dominante Centrada nos Bens Tradicionais (Quadro 2) possui a premissa de que os atores envolvidos aplicam os recursos da empresa. Os bens são

objetos de troca (transações), cujo valor é determinado pela empresa. Na empresa, profissionais responsáveis por pensar o consumidor, fazem a segmentação dos consumidores para distribuírem os bens produzidos da melhor forma. O consumidor não participa do processo de produção, não sendo parte da criação de valor, nem do resultado desse processo. Nessa lógica, o consumidor é visto como um recurso operado porque ele irá fazer parte de transações, ou seja, obter bens em troca de retornos financeiros para a empresa. Para a empresa, a riqueza está no controle e obtenção desses recursos.

Por outro lado, a Lógica Dominante Centrada nos Serviços Emergentes (Quadro 2), considera que o consumidor é um recurso operante, que possui conhecimento e habilidades, por isso faz parte do processo de criação de valor. As pessoas realizam trocas, assim como na lógica anterior, no entanto a intenção dessas transações é a aquisição de benefícios. Os bens são vistos como produtos intermediários no processo, pois eles auxiliam na criação de valor, que junto aos consumidores coproduzem esses serviços. O Papel do Marketing passa de uma visão de segmentação para uma visão de interação com os consumidores, entende-se que o engajamento de ambas as partes é necessário na produção dos serviços. Nessa lógica, a riqueza é medida a partir das trocas de conhecimentos e habilidades especializadas, ou seja, as interações com consumidores e a coprodução.

Com essa mudança de pensamento da lógica dominante de bens para serviços, ganha força o conceito de cocriação de valor (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b; RAMASWAMY, 2009a, 2009b). Neste conceito, empresas não devem entregar valor ao consumidor; mas sim, ofertar proposições de valor baseadas em interações entre empresa, clientes e demais *stakeholders* (EDVARDSSON et al., 2012; GRÖNROOS; VOIMA, 2012).

Em ambientes competitivos, a lógica de criação de valor da economia industrial já não satisfaz mais o mercado, é necessário coproduzir valor com outros elos da cadeia, como fornecedores e clientes (NORMANN; RAMIREZ, 1993). Vargo e Lusch (2006) afirmam que é importante reconhecer que existem dois componentes da criação de valor. O mais abrangente destes é a cocriação de valor. Este conceito representa um drástico afastamento da lógica tradicional de geração de valor, na qual é visto como algo que é adicionado (ou agregado) ao produto no processo de produção. Grönroos e Voima (2012) apontam que, a despeito de todo o debate em

torno do tema, a definição e o entendimento claro do processo de cocriação ainda é limitado.

Do ponto de vista da organização, pode-se definir cocriação como uma abordagem estratégica focada na criação de valor a partir de processos interativos envolvendo diferentes atores de mercado. Outro mecanismo de interação com o cliente é a coprodução. A coprodução é a ação de integrar o cliente a produção de bens/serviços, porém, quando o processo se atém apenas a escolhas, alguns autores afirmam que esta é uma abordagem da Lógica Dominante de Bens (DE MENDONÇA; MEDEIROS, 2014). Já a cocriação de valor é considerada o envolvimento com alta participação do cliente na customização de seus produtos, com intenção de obter inovação (KRISTENSSON; MATTHING; JOHANSSON, 2008).

Cabe ressaltar que a variedade de produtos não resulta necessariamente em melhor consumo de experiências, esse é o grande paradoxo do século XXI, pois apesar de os consumidores estarem com mais opções para escolha, essas proporcionam menor satisfação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c). Dessa forma, Prahalad e Ramaswamy (2004c) apresentam as características da criação de valor centrada na empresa e no produto em contraponto à cocriação de valor centrada no indivíduo e na experiência (Quadro 3).

Quadro 2 - A transformação do Processo de Criação de Valor

	Criação de valor centrada na empresa e no produto	Cocriação de valor centrada no indivíduo e na experiência
Visão de Valor	O valor é associado às ofertas da empresa. O espaço competitivo baseia-se nos produtos e serviços da empresa.	O valor é associado às experiências; produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências mediadas pela comunidade. O espaço competitivo é orientado em torno das experiências dos consumidores.
Papel da Empresa	Definir e criar valor para o consumidor.	Engajar o consumidor individual na definição e cocriação única de valor.
Papel do consumidor	Bolso passivo de demanda para ofertas e soluções pela empresa.	O consumidor como participante ativo na busca, criação e extração de valor.
Visão da Criação de Valor	Valor é criado pela empresa: consumidores tem uma escolha - a variedade ofertada pela empresa.	O consumidor cocria valor com a empresa e outros consumidores.

Fonte: Traduzido pela autora, original de PRAHALAD; RAMASWAMY (2004c, p.138)

A visão centrada na empresa e no produto (Quadro 3) considera que o valor é criado pela empresa, a partir dos processos produtivos e que seus bens ofertados são seu diferencial competitivo, logo, seus concorrentes são outras empresas que oferecem os mesmos produtos e serviços. Nessa visão, os consumidores possuem uma postura passiva e limitam-se a uma variedade determinada pela empresa.

Por outro lado, a cocriação de valor centrada no indivíduo e na experiência (Quadro 3), associa o diferencial da empresa às experiências vivenciadas pelos consumidores, sendo os produtos apenas facilitadores. Por isso, os concorrentes passam a ser aqueles que podem proporcionar experiências. O consumidor passa a ser ativo, engajando-se na cocriação de valor único em suas experiências.

A interação entre o indivíduo e a empresa, capaz de gerar experiências únicas, é a grande chave para que esta obtenha vantagem competitiva (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). As experiências são únicas porque cada indivíduo cria experiências, em determinado evento, em um tempo e contexto diferente, além disso, o nível de engajamento desse indivíduo também influencia na experiência (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c). Dessa forma, um indivíduo pode vivenciar experiências completamente diferentes se considerados dois momentos diferentes.

Além disso, a abordagem da cocriação igualmente vem sendo apontada como um componente importante e benéfico para as empresas que buscam o desenvolvimento de inovações. Edvardsson et al. (2012) destaca o papel fundamental da interação com outros *stakeholders* (além dos consumidores) como forma de gerar valor compartilhado com ganhos mútuos. Ponto crucial neste contexto é a habilidade da empresa em explorar os recursos operantes, capazes de proporcionar as condições para a geração de valor compartilhado (VARGO; LUSCH, 2006).

A inovação tradicional (Quadro 4) está diretamente relacionada ao produto ou processo, pois eles são a base do valor gerado pela empresa. Os esforços são centrados na cadeia de suprimentos, centrando as atenções no sistema produtivo como realização desses produtos e serviços. A tecnologia é vista como recurso que pode ser integrado ao sistema e como facilitadora de funções. Na inovação tradicional as ideias são pensadas a respeito do processo, como é feito e na inserção de novas formas de se produzir, além disso, pode ser pensado em novos produtos e novas utilizações de produtos melhorados. Não é pensado por essa abordagem a inserção do consumidor como parte da construção dessas ideias.

Quadro 3 - Migrando para Inovação experiencial

	Inovação Tradicional	Inovação Experiencial
Foco da inovação	Produto e processo	Ambiente de experiência
Base de Valor	Produto e serviço	Cocriação de experiência
Visão da Criação de Valor	A empresa cria valor	Valor é cocriado
	Centro na cadeia de suprimentos na realização de produtos e serviços	Ambiente de experiência para os indivíduos coconstruírem experiência na demanda contextual
	Suprimentos <i>push</i> e demanda <i>pull</i> pela oferta da empresa	Centro no indivíduo cocriando valor
Visão da Tecnologia	Facilitador de características e funções	Facilitador de experiência
	Integração entre tecnologia e sistema	Integração de experiência
Foco da Cadeia de Suprimentos	Apoio no suprimento de produtos e serviços	Rede de experiência apoiando a coconstrução de personalização de experiências

Fonte: Traduzido pela autora, original de PRAHALAD; RAMASWAMY (2012, p.17)

A inovação experiencial (Quadro 4), é uma abordagem de inovação que considera a experiência e o ambiente que a proporciona. O valor não é criado pela empresa, mas sim, cocriado a partir de experiências vivenciadas pelos consumidores. Dessa forma, a tecnologia não é apenas um agregador de funções do produto ou processo, mas da experiência que deve ser proporcionada. O consumidor passa a fazer parte do processo de criação, e engajando-se a partir de interações com a empresa.

Para que a migração para experiência ocorra é necessário investimento em P&D, além de intraestrutura (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). A chave para o sucesso da inovação experiencial é a habilidade de imaginação somada a capacidades tecnológicas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2012). Conforme o Quadro 4, a mudança da inovação tradicional para a experiencial apresenta a tecnologia como facilitadora das experiências e as redes formadas pelos *stackholders* como suporte para coprodução personalizada, trazendo a inovação para um conceito mais próximo ao de inovação aberta.

Para que as empresas possam mudar a sua abordagem para uma lógica de valor cocriado, no entanto, é necessário repensar suas capacidades, pois é necessário ter estrutura para oportunizar que as experiências variadas possam ser

cocriadas com os indivíduos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c). Clientes e empresas precisam reconhecer que a interação deverá ser construída passando por pontos críticos, onde acesso e transparência devem estar presentes. Isto requer por parte da empresa investimentos em tecnologia e socialização dos gerentes, necessitando de troca nas práticas gerenciais. A cocriação de experiências com o consumidor é à base do valor, pois produtos podem ser *commoditizados*, mas a experiência personalizada é única (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). Para que isso seja construído, serão abordados a seguir, modelos conceituais de cocriação de valor. Primeiramente será apresentado o modelo DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c) e posteriormente o modelo de Payne, Storbacka e Frow (2008) e Arnould; Price; Malshe (2006).

2.2 MODELOS CONCEITUAIS DE COCRIAÇÃO DE VALOR

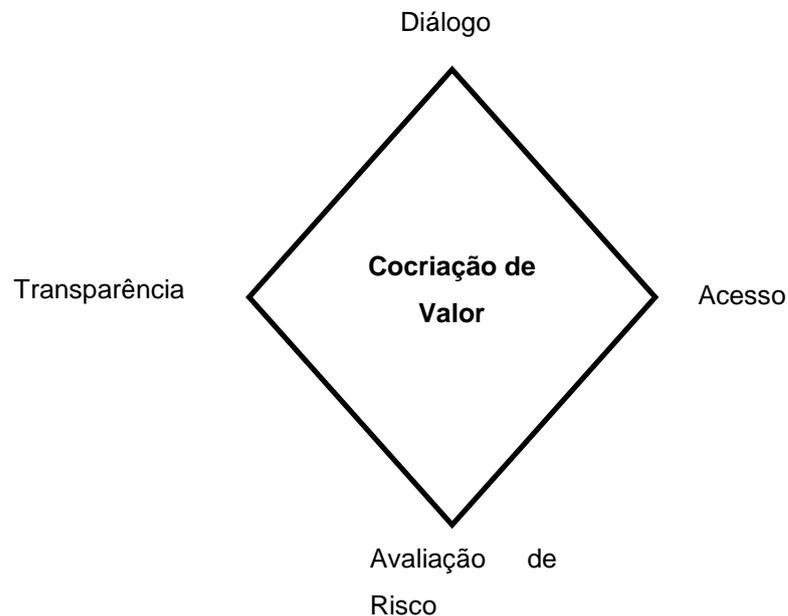
Nesse item são apresentados os quatro modelos conceituais utilizados como base nessa pesquisa. Primeiramente o modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004c), a partir dos quatro elementos fundamentais. Logo após o modelo de Payne, Storbacka e Frow (2008), apresentando os processos para cocriação de valor, em seguida o modelo Arnould, Price e Malshe (2006) com uma abordagem focada no consumidor. Por fim, o modelo de Brasil, Santos e Dietrich (2010), onde são acrescentados outros aspectos importantes ao primeiro modelo comentado.

2.2.1 Modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004)

Com as mudanças na abordagem de como o valor é gerado, e aceitando a lógica que apresenta o cliente como cocriador de experiências únicas, o modelo DART é apresentado por Prahalad e Ramaswamy (2004c) e propõe quatro elementos: o diálogo, o acesso, a avaliação de risco e a transparência.

A forma que ocorrem as interações entre os consumidores e as firmas no decorrer da criação e prestação dos serviços é fundamental para que haja a cocriação, conforme o modelo DART (Fig. 2), a cocriação de valor acontece quando pelo menos um dos quatros elementos está presente nessa relação.

Figura 3 - Modelo DART



Fonte: PRAHALAD; RAMASWAMY (2004a, p.9)

Diálogo: “é o aprendizado compartilhado e a comunicação entre dois solucionadores de problemas com status iguais” (TROCCOLI, 2009, p.12). Significa interatividade e propensão para ação, de ambas as partes (tanto da empresa quanto dos consumidores). Além da troca de conhecimento (RAMASWAMY, 2005) e a conversa entre as duas partes, ele representa o entendimento de todos os fatores que envolvem essa relação, como o reconhecimento dos aspectos emocionais, culturais e sociais envolvidos nessa experiência. Para isso, o diálogo deve ser contínuo. Para que haja diálogo e a comunicação seja boa entre os envolvidos, deve haver foco em assuntos que interesse ambas as partes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a), é preciso que ocorram encontros ou reuniões e devem seguir regras (explícitas ou não) para manter a ordem e produtividade das interações (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c). Esse elemento é importante para que o indivíduo tenha a oportunidade de injetar a sua visão no processo de criação de valor (RAMASWAMY, 2005).

Acesso: os consumidores desejam ter acesso às experiências, não necessariamente ter a propriedade dos produtos, é necessário desligar a ideia de

acesso da ideia de propriedade (TROCCOLI, 2009). O acesso inicia com a disponibilização das ferramentas e as informações necessárias para que ocorra a experiência (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c). Além disso, é necessário ter acesso a conhecimentos e expertise para que os indivíduos construam sua própria experiência (RAMASWAMY, 2005).

Avaliação de risco: Remete a ideia de que as empresas mostram aos clientes apenas os benefícios, deixando os riscos ocultos nessa relação (TROCCOLI, 2009). Diz respeito à probabilidade de dano ao consumidor. Os empresários acreditam que as empresas podem avaliar e gerenciar melhor os riscos decorrentes da cocriação, mas são levantados alguns questionamentos: pode a firma de forma unilateral fazer o gerenciamento do risco na cocriação? Além disso, poderia o consumidor assumir as responsabilidades dos riscos envolvidos nesse processo? Sendo assim, a avaliação de risco diz respeito ao assumir as responsabilidades de forma conjunta pelas decisões tomadas ao longo do processo e pelo resultado final (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). Os consumidores demandam mais informações a respeito dos riscos da cocriação de valor, no entanto passam a ter mais responsabilidade para lidar com os riscos envolvidos (RAMASWAMY, 2005).

Transparência: “as informações sobre os produtos, tecnologias e sistemas de negócios se tornam mais acessíveis, criando novos níveis de transparência se tornando cada vez mais desejável” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). A transparência é a forma de dar acesso ao consumidor às informações necessárias, mas também envolve a abertura das informações dos consumidores para que as firmas possam exercer as atividades de forma satisfatória, é uma via de mão dupla. É a redução de assimetria de informação entre as partes envolvidas no processo de cocriação de valor (TROCCOLI, 2009). Tradicionalmente as empresas têm benefícios de informações em relação aos consumidores, na cocriação de valor isso não deve ocorrer (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c). A transparência é uma forma de facilitar o diálogo e as interações entre as partes envolvidas no processo de cocriação. Além de possibilitar o maior engajamento dos consumidores no processo. A transparência de informações é importante para o processo de interação à medida que se cria uma confiança entre empresa e cliente (RAMASWAMY, 2005).

Prahalad e Ramaswamy (2004b), ao comentarem o modelo, também acrescentam combinações entre os blocos:

Acesso e transparência: Dando acesso ao consumidor e sendo transparente na troca de informações, ele consegue tomar melhores decisões, decisões mais informadas. Conforme Troccoli (2009), o consumidor a partir disso, as decisões tomadas podem ser mais munidas de maior segurança.

Diálogo e Avaliação de Risco: Essa combinação melhora a habilidade de codeseenvolver debates públicos e privados a respeito de escolhas políticas.

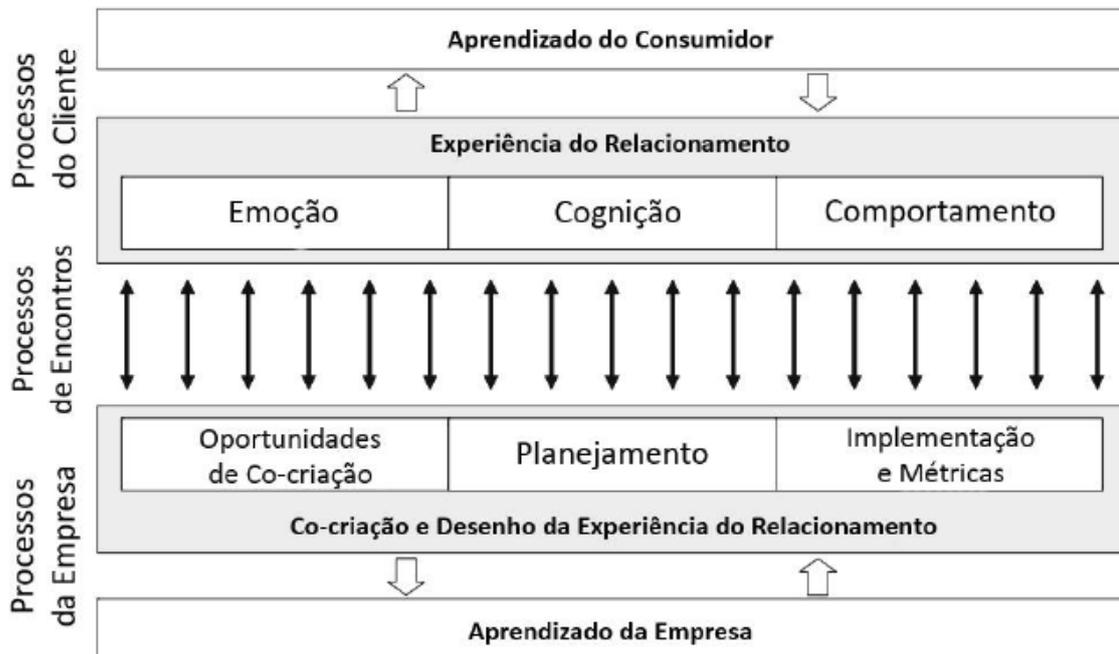
Acesso e Diálogo: combinadas essas premissas facilitam o desenvolvimento de comunidades temáticas.

Transparência e Avaliação de Risco: Essa combinação melhora a habilidade de criar confiança.

2.2.2 Modelo de Payne, Storbacka e Frow (2008)

O modelo conceitual proposto por Payne, Storbacka e Frow (2008) considera central os processos de cocriação. Esses processos incluem mecanismos, tarefas, atividades e interações que apoiam a cocriação de valor (TROCCOLI, 2009). A forma como o processo é visto, ressalta a importância de perceber a relação entre cliente e provedor como algo dinâmico, interativo, experiências vivenciada pelas partes, com práticas parcialmente abertas e deliberadas, dentro de um contexto específico (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; SOARES, 2015). Ademais, esse modelo dá ênfase à proposição de valor a partir de recursos e processos, nova concepção do marketing (VARGO; LUSCH, 2004). Com isso, esse modelo conceitual é composto a partir de três elementos fundamentais (Fig. 3): processo de criação de valor do cliente (*customer value-creating processes*), processos de criação de valor dos ofertantes (*supplier value-creating processes*) e processos de encontro (*encounter processes*).

Figura 4 - Modelo Conceitual de Cocriação de Valor



Fonte: Payne; Storbacka; Frow (2008, p.86)

Criação de valor do cliente

O processo de criação de valor do cliente (*customer value-creating processes*) pode ser entendido como um conjunto de elementos envolvidos no desempenho das atividades dos clientes, como recursos, práticas e processos (TROCCOLI, 2009). Payne, Storbacka e Frow (2008) comentam a importância da informação, do conhecimento e das habilidades na capacidade do cliente em gerar valor. Ademais, os ofertantes que buscam melhorar sua competitividade devem disponibilizar os recursos necessários aos clientes para o desenvolvimento de suas capacidades e competências a fim otimizar a sua participação. A criação de experiências é mais do que o produto em si, diz respeito a relações que o cliente tem frente à oferta total, o centro é o valor em uso e não nos recursos do produto (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Nesse modelo, a experiência do relacionamento (*relationship experience*) diz respeito à emoção, à cognição e ao comportamento. Emoções se referem a características da personalidade, humor e sentimentos dos indivíduos (BECKMAN, 1989 *apud* PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). A cognição é vista tanto como um processamento de informações que envolve a memória, quanto como um processo

privado que envolve o subconsciente (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982). Já o comportamento está diretamente ligado às experiências, pois as ações são derivadas e resultam em experiências. Esse ponto de vista de comportamento soma a visão da abordagem processamento de informações, onde o cliente apenas avalia alternativas e toma a decisão, com a visão experiencial de consumo, onde as experiências passam a ser consideradas, não apenas o produto.

A experiência de relacionamento conduz o cliente a um processo de aprendizagem, onde o seu grau de satisfação e envolvimento determinam se existe uma relação em curso (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Nesse sentido, os ofertantes têm um papel fundamental na proposição de interações e encontros que proporcionem diálogo com os clientes de forma a apoiar no melhor uso dos recursos disponíveis, auxiliando-os no processo de aprendizagem. A aprendizagem do cliente pode ocorrer de três formas, a primeira é relativa à atenção (recordação), a segunda se refere à assimilação e interpretação de mensagens e experiências (internalização) e a terceira e mais complexa forma onde o cliente reflete sobre a sua tomada de decisão, o que pode ocasionar em mudança de comportamento (dosagem). Para Soares (2015) a aprendizagem é fundamental e só pode ser proporcionado pelas relações contínuas e em conjunto com os fornecedores.

Criação de valor dos ofertantes

Para que os clientes possam gerar valor a partir de suas experiências, é necessário que tenham os recursos suficientes ao processo, por conseguinte os ofertantes precisam oferecer o suporte para o desenvolvimento desse cliente. Troccoli (2009) apresenta os processos de criação de valor dos ofertantes como o conjunto formado pelas práticas, processos e recursos envolvidos no gerenciamento do negócio e do relacionamento com os consumidores. No modelo apresentado (Fig.3), o processo de criação de valor dos ofertantes para os consumidores passa por elementos que envolvem a forma da cocriação e da experiência de relacionamento (*Co-creation & Relationship Experience Design*), como também a aprendizagem organizacional (*Organizational Learning*).

Na forma da cocriação e da experiência de relacionamento o modelo apresenta a oportunidade de cocriação (*Co-creation opportunities*), o planejamento (*planning*) e a implementação & métricas (*implementation & metrics*). Payne, Storbacka e Frow (2008) sugerem três tipos de oportunidades de cocriação, a

primeira é a oportunidade por avanços tecnológicos, onde é possível desenvolver novas formas de envolvimento entre os ofertantes e clientes. A segunda é a oportunidade por mudanças na lógica da indústria, com desenvolvimento de novos canais de distribuição, essas indústrias passaram a combinar competências e conhecimentos superando as fronteiras tradicionais. A terceira oportunidade surge com a mudança das preferências dos consumidores e seus estilos de vida, oportunizando ofertas mais direcionadas para cada cliente, o ofertante consegue direcionar a sua oferta conforme os clientes que deseja atingir.

Conforme Payne, Storbacka e Frow (2008), o planejamento para cocriação começa de fora pra dentro da empresa, tendo em vista a necessidade de entender o processo de criação de valor do cliente, para então conseguir dar suporte a esse processo e oferecer os recursos necessários. Além disso, é necessário que exista sincronismo organizacional, para que as interfaces que interagem com o cliente possam oferecer algo realizável, entretanto as demais partes da empresa devem ter conhecimento e condições de efetuar (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Outro ponto importante é a prototipagem, pois ao fazer protótipos e testá-los é possível ter uma prévia de possíveis falhas de implementação, e resolvê-los antes de um lançamento ou, até mesmo uma desistência de ofertar determinado produto, isso contando com os processos de cocriação a partir de interações com clientes (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Segundo Payne, Storbacka e Frow (2008), métricas são necessárias para avaliar o potencial de cocriação das relações com os clientes. Na identificação de métricas importantes, Gummesson (2004) comenta a noção de retorno sobre as relações.

O último ponto a ser tratado no processo de criação de valor dos ofertantes é a aprendizagem organizacional. As empresas precisam estar sempre em busca de conhecimento, não apenas de técnicas e aptidões, mas também devem ser incorporadas as experiências e processos dos clientes. Payne, Storbacka e Frow (2008) sugerem uma reestruturação da gestão do conhecimento, de forma que os sistemas sejam construídos em torno de experiências do cliente, não mais dos produtos.

Processos de encontro

Os processos de encontro são os pontos de contato entre os ofertantes e os clientes. Essas transações e interações ocorrem durante a relação do cliente com

seu prestador de serviços, sendo que qualquer das partes pode ter a iniciativa de forma individual, ou ambas simultaneamente (DA SILVA, 2014). São, assim, as práticas e processos relacionados ao intercâmbio que ocorre entre o cliente e a empresa, sendo o gerenciamento essencial para o surgimento de oportunidades (TROCCOLI, 2009).

Payne, Storbacka e Frow (2008) sugerem três tipos de encontros. Os encontros de comunicação, aqueles que são realizados para promover o diálogo com o cliente. Para Da Silva (2014), o diálogo é essencial nesse processo, caracterizado por ser bidimensional. Os encontros de uso são aqueles que englobam as atividades em que o cliente utiliza algum serviço ou produto, como internet banking, por exemplo.

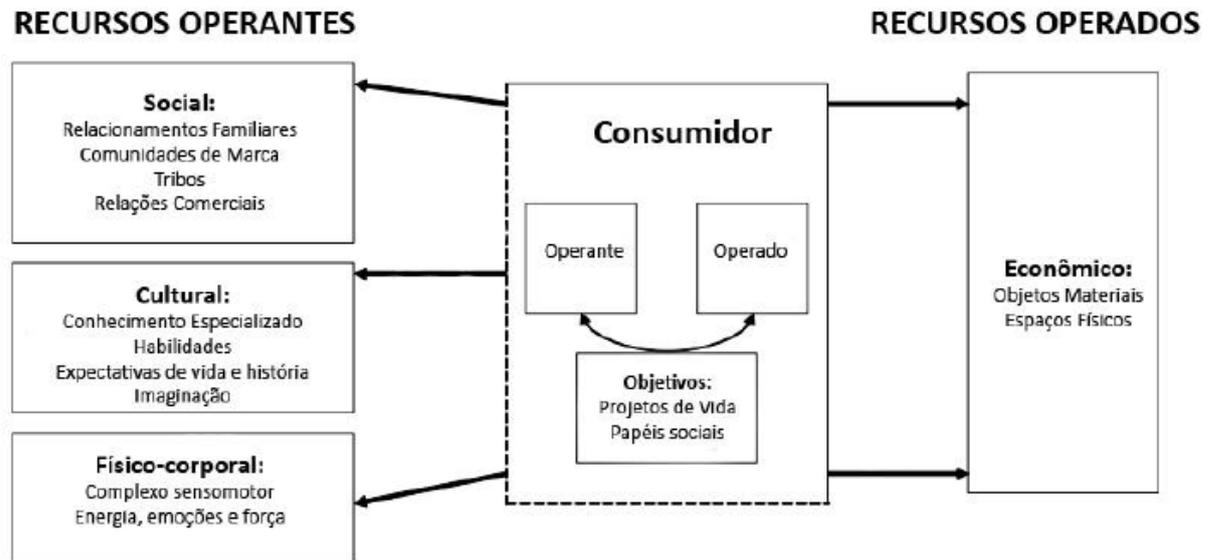
Os encontros de serviços englobam as interações realizadas entre os clientes e o suporte de serviços ao cliente. Nem todas as formas de encontro representam igual importância na criação de valor para o cliente, dessa forma é importante que a empresa identifique quais pontos de contato são críticos para cocriação de valor e quais são relevantes apenas para construção da experiência (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Além disso, por depender do contexto de cada organização, os processos de cocriação podem ser genéricos ou podem ser dependentes da natureza do prestador de serviços e da relação dos clientes com eles (DA SILVA, 2014).

2.2.3 Modelo de Arnould, Price e Malshe (2006)

Conforme Costa (2013), o modelo de Arnould, Price e Malshe (2006) contribui na identificação dos recursos necessários à participação do consumidor no processo de interação. Para tanto, esses autores criaram um modelo de cocriação de valor focado na visão do cliente, diferente dos modelos propostos anteriormente. Nesse modelo, Arnould, Price e Malshe (2006) buscam levantar os recursos utilizados pelos clientes na cocriação de valor, apenas em um segundo momento abordam as interações com as empresas.

Nesse modelo os recursos são vistos de duas formas conforme a Lógica do Serviço Dominante: recursos operantes e recursos operados (Fig. 4).

Figura 5 - Uso de recursos pelos consumidores



Fonte: Costa (2013, p.29) adaptado de Arnould, Price e Malshe (2006)

Os *recursos operantes* são considerados físico-corporais, sociais e culturais, pois são relacionados a aspectos culturais que influenciam de alguma forma a parte social da vida dos indivíduos (gestos, hábitos, tradições) (ARNOULD; PRICE; MALSHE, 2006). Esses recursos são fundamentais na escolha de como as pessoas utilizam os recursos operados.

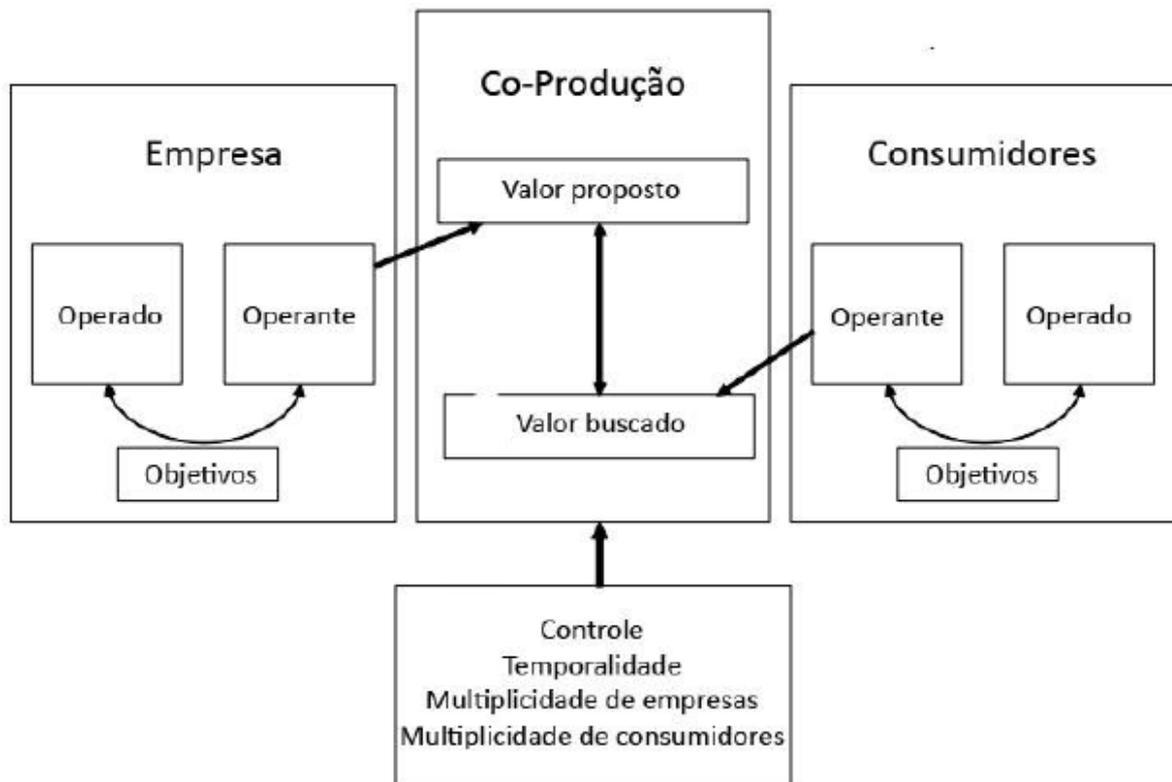
Conforme Costa (2013), em termos físicos, os *recursos operantes* integram as habilidades físicas e mentais dos indivíduos. Esses recursos diferenciam o que cada indivíduo objetiva na vida e a busca por aperfeiçoamento em diversas habilidades varia conforma as limitações individuais, ponto a ser pensado também, pelas organizações. Considerando o recurso social, o ponto importante tratado é a rede de relacionamento de cada indivíduo e o controle que ele exerce sobre os participantes desses grupos (GIDDENS, 1979). Quanto aos aspectos culturais, os elementos fundamentados são os conhecimentos em termos culturais, incluindo capital cultural, habilidades e objetivos (ARNOULD; PRICE; MALSHE, 2006). Ou seja, as decisões são baseadas nesses aspectos culturais em que os indivíduos estão inseridos (HOLT, 1998).

Já os *recursos operados* são vistos em termos de tangibilidade tanto cultural como econômica (renda, riqueza herdada, cartões de crédito, entre outros) (COSTA,

2013). Com pesquisas é possível identificar o comportamento do consumidor a partir desses recursos, pois a manutenção desses recursos indica muito a respeito do papel social e os projetos de vida de cada um deles (ARNOULD; PRICE; MALSHE, 2006).

Para Arnould, Price e Malshe (2006) afirmam que o uso de recursos operantes e operados pelos consumidores somados aos esforços das empresas contribuem para cocriação de valor. Isso, também, porque os consumidores podem utilizar as empresas como recursos operantes para realização de projetos de vida realizações pessoais. Ademais, para que a cocriação ocorra, são necessários alguns elementos fundamentais: controle, temporalidade, multiplicidade de empresas e multiplicidade de consumidores (ARNOULD; PRICE; MALSHE, 2006) (Fig. 5).

Figura 6 - Modelo de Interação de Recursos entre Consumidores e Empresas



Fonte: Costa (2013, p.29) adaptado de Arnould, Price e Malshe (2006)

O *controle* é um dos elementos necessários a cocriação, ele se refere ao controle do ambiente em que as experiências ocorrem. Em alguns casos a empresa consegue ter o controle do ambiente, já em outros é o consumidor quem detém esse controle. Ainda, quando os consumidores participam da criação, como no caso de

serviços, a satisfação com os bons resultados é aumentada, enquanto que a insatisfação com resultados ruins diminui. (COSTA, 2013).

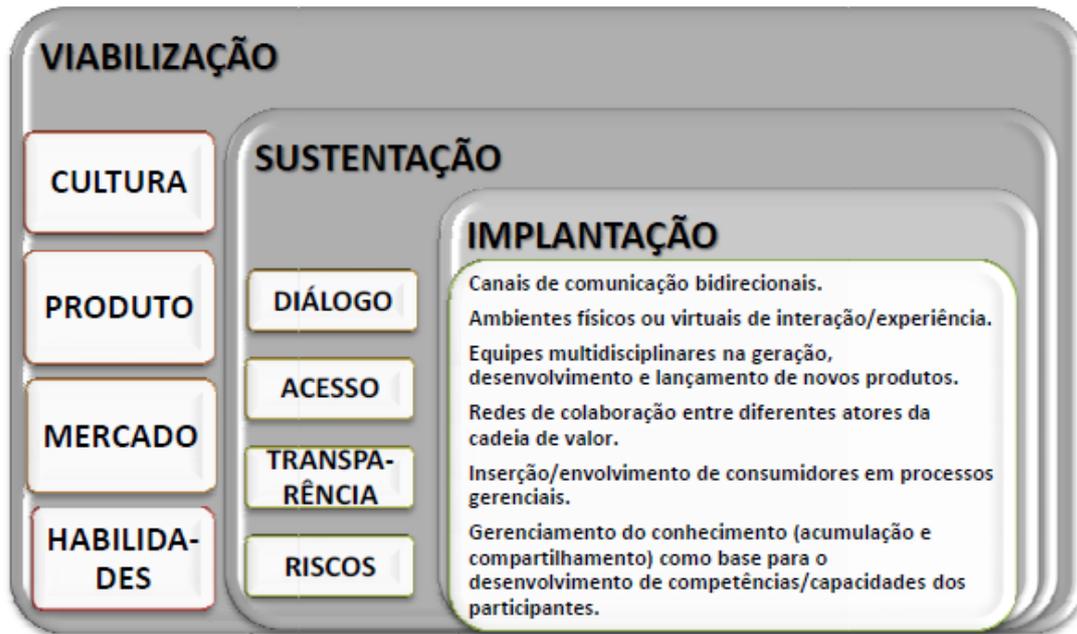
A *temporalidade* é um elemento fundamental a partir do momento que o valor e o significado das marcas para os clientes varia de acordo com o tempo. Isso significa que as empresas podem fazer esforços para que os clientes lembrem de sua marca, tentando uma conexão e com o passado e uma continuidade na memória dos clientes. (ARNOULD; PRICE; MALSHE 2006).

Os outros dois elementos são *multiplicidade de empresas* e *multiplicidade de consumidores*, o primeiro se refere ao ambiente de ofertas disponibilizados ao consumidor. Enquanto o segundo diz respeito aos grupos e as redes formadas pelos consumidores, gerando influência de consumo de um indivíduo a outro. (ARNOULD; PRICE; MALSHE 2006).

2.2.4 Elementos Estruturais e Mensuração da Cocriação de Valor

A partir dos modelos conceituais de cocriação apresentados anteriormente foi possível perceber que a Lógica do Serviço Dominante está presente nos processos de cocriação de valor entre empresas e clientes. Com isso, Brasil, Santos; e Dietrich (2010) realizaram um estudo a respeito de cocriação de valor nas empresas brasileiras consideradas mais inovadoras a partir de duas premiações: Prêmio FINEP de Inovação e Prêmio “Campeãs da Inovação”. A partir dessa pesquisa, os autores propuseram um modelo teórico-empírico baseado em 3 níveis principais para demonstrar o desenvolvimento dos processos de cocriação de valor nas organizações (Fig. 6).

Figura 7 - Elementos estruturais da cocriação de valor



Fonte: Brasil, Santos e Dietrich (2010, p.7)

O nível mais amplo é a viabilização, nele estão os elementos relacionados ao contexto organizacional e do mercado. Esses elementos são necessários para que a criação conjunta de valor possa ocorrer. (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010). O primeiro elemento é a *cultura*, pois se a empresa não possui espaço para compartilhamento de ideias e geração de interações, a cocriação não conseguirá se desenvolver nesse ambiente. Outros elementos importantes destacados pelo modelo são *produto* e *mercado*, pois suas características podem exigir maior ou menor conhecimento por parte dos consumidores, aumentando as chances de interação e de geração de valor compartilhado quando os consumidores estão abertos à participação de processos mais interativos. As *habilidades*, por fim, competências necessárias para que esse ambiente de interação possa ser gerado, bem como o conhecimento para a geração do valor compartilhado.

O nível sustentação é baseado no modelo DART de PRAHALAD; RAMASWAMY (2004c). Para que a cocriação possa ser implementada em uma organização foram, então, considerados essenciais os elementos: *diálogo*, *acesso*, *transparência* e *avaliação de riscos*. Assim, os mecanismos de interação entre empresa e clientes proposto para implantação na busca do engajamento do cliente são apresentados no Quadro 5.

Quadro 4 - Mecanismos de Interação/ envolvimento do cliente

MECANISMOS DE INTERAÇÃO
Interação no ponto de venda
Recebimento de telefonemas, faxes, e-mails e cartas com sugestões de novos produtos
Grupos focais
Teste de produto
Observação de consumidores
Visitas e reuniões dos consumidores com a equipe de desenvolvimento de produto
Ferramentas virtuais que permitem a usuários criar <i>design</i> e novas funcionalidades
Comunidades virtuais: fóruns de discussão na internet

Fonte: Adaptado pela autora, original de (SANTOS; BRASIL, 2010, p.306).

Quanto ao envolvimento do consumidor, Santos e Brasil (2010) definem três intensidades no ponto de venda (PDV): baixa, moderada e alta. O envolvimento foi considerado baixo na empresa cuja interação ocorre apenas na comercialização, à comunicação é unilateral e não há maior contato com o consumidor. O envolvimento foi considerado moderado quando as empresas interagem com o cliente em estágios de geração e análise da ideia e teste de produto utilizando-se de técnicas comuns de pesquisa de marketing. Já as empresas que foram consideradas de alta intensidade de envolvimento compartilham a geração de ideias entre equipe de desenvolvimento, consumidores, fornecedores e outros atores. A comunicação é bidirecional, havendo diálogo entre consumidores e a empresa. São utilizados diversos mecanismos de interação.

2.2.5 Relação entre os modelos de cocriação

Os quatro modelos considerados pela presente pesquisa, trazem elementos que agregam importante significado para o estudo de cocriação. Esses elementos comuns partem principalmente da ênfase dada à interação entre empresa e cliente, iniciando pelo diálogo aberto, onde as duas partes interessadas contribuem de forma transparente, parte para um ponto onde o foco passa a ser a necessidade de conhecimento das partes para que essas interações ocorram e chegam até uma

confiança gerada a partir da noção clara dos riscos envolvidos nessa relação. Cada modelo descreve esses elementos com um foco e uma forma diferente, os três primeiros abordam mais a visão das organizações e as interações com os clientes, enquanto o quarto modelo foca nos clientes.

O modelo DART proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004c), apresenta os quatro elementos fundamentais a existência da cocriação: diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência. Soares (2015) define esse modelo como o mais abrangente proposto para cocriação de valor, colaborando com Costa (2013) que apresenta esse modelo como amplo e estratégico. Dessa forma, o modelo mostra conceitualmente o que é cada um dos quatro elementos, sem explorar a fundo como cada um deles pode influenciar as interações. Para Troccoli (2009), o modelo DART define o que fazer para cocriar.

Por outro lado o modelo de Payne, Storbacka e Frow (2008). Para Costa (2013), é um ferramental bem desenvolvido em relação ao modelo DART, pois oferece uma visão mais detalhada de como o consumidor interage com para cocriar experiências a partir de processos pessoais e de encontro. Troccoli (2009) corrobora colocando que esse modelo demonstra a prática, o como fazer, assim como Soares (2015), que define esse modelo como caminhos mais claros a seguir.

Adicional a isso, o modelo de Brasil, Santos e Dietrich (2010) traz elementos adicionais aos anteriores, pois além de mostrar as interações entre cliente e organizações, o modelo traz os elementos de contexto organizacional presentes na cocriação. A partir dos elementos fundamentais do modelo DART, o modelo de Brasil, Santos e Dietrich (2010) propõe mecanismos de interação com as organizações. Além disso, diferente dos demais modelos, esse é uma mescla de teorias com aplicação prática, visto que a sua construção se deu a partir de estudo de outros modelos de cocriação e da aplicação em organizações reais.

Por fim, o modelo de Arnould, Price e Malshe (2006) se diferencia de todos os modelos anteriormente apresentados por ser focado no cliente, não nas organizações. Para Costa (2013), os recursos que os clientes necessitam para cocriação de valor são mais explorados e de maior importância nesse modelo, apenas após esse reconhecimento é que as interações serão pensadas.

Todos esses modelos, portanto, se complementam no entendimento de cocriação de valor entre organizações e clientes se consideradas a visão das organizações e a visão dos clientes simultaneamente.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Esse estudo teve como principal objetivo entender quais são os canais adequados para um processo de cocriação de valor na cadeia do vinho. Para o desenvolvimento desse estudo essa pesquisa foi dividida em duas etapas. A primeira etapa foi qualitativa de finalidade exploratória (GIL, 2008) para levantamento de informações a respeito de como a vinícola e seus intermediários (dois intermediários) se relacionam com seus clientes. A segunda etapa foi quantitativa com finalidade exploratória e foi realizada com os clientes da vinícola Miolo, buscando verificar as informações coletadas no primeiro momento da pesquisa.

Entender de que forma as interações entre as vinícolas e seus clientes ocorrem é fundamental para o estudo sobre cocriação de valor, pois esses momentos de interação são essenciais a um maior engajamento dos consumidores nesse processo. Para isso, as vinícolas necessitam de preparo para receber esses clientes de forma aberta, assim como os clientes precisam estar dispostos a engajarem-se ao processo. Estudos a respeito de modelos conceituais sobre cocriação como o DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c); modelo de Payne, Storbacka e Frow (2008); Arnould, Price e Malshe (2006) e modelo do Brasil, Santos e Dietrich (2010); deram suporte a esse estudo.

Com o desenvolvimento do setor vitivinícola na região da Serra Gaúcha somado ao aumento do enoturismo na região, as vinícolas introduziram ao seu portfólio serviços de maior aproximação com clientes, trazendo-o para dentro da vinícola. Esse momento de visitação, onde o consumidor faz a degusta o de alguns produtos, tem a possibilidade de conhecer mais a respeito da produ o daquele vinho, proporciona experiências que se diferenciam de compras em outros canais de venda. Essas características tornaram a região Sul do Brasil o local ideal para o estudo de cocria o de valor, principalmente a Serra Gaúcha, onde estão localizadas as principais vinícolas que são reconhecidas mundialmente por seu desempenho técnico.

3.1 ETAPA 1: VINÍCOLA E SEUS INTERMEDIÁRIOS

A região da Serra Gaúcha é conhecida por sua excelência técnica na produção de vinhos e espumantes, além de ser a região que mais recebe turistas para visitas relacionadas ao vinho. Muitas vinícolas da região participam de concursos internacionais e recebem prêmios por seus vinhos.

3.1.1 Amostragem

Com relação a escolha das empresas participantes da pesquisa, a técnica de amostragem intencional, levando em consideração o relacionamento com o consumidor e os serviços ofertados.

Dessa forma, definiu-se a vinícola Miolo (Bento Gonçalves) para esse estudo por se tratar de uma empresa que já recebeu diversos prêmios nacionais e internacionais, constatando sua excelência técnica. Adicional a isso, a vinícola foi responsável por receber cerca de 200 mil turistas no ano de 2015 (MIOLO WINE GROUP, 2016).

Entende-se que a vinícola se encaixa no estudo por oferecer ao consumidor diversas opções de atividades que possam proporcionar experiências diferentes das oferecidas por outras empresas que comercializam vinho, o que é fundamental considerando-se que a pesquisa trata de cocriação de valor a partir de interações. Ademais, a vinícola se disponibilizou a receber pesquisadores para que esse estudo pudesse se concretizar.

A vinícola não é o único canal por onde o consumidor consegue adquirir informações e produtos, sendo assim, dois intermediários também são contemplados nesse estudo: uma Wine Store (Loja especializada de vinhos, com loja física) e um *e-commerce* de vinhos.

A Vinum é uma enoteca localizada no bairro Moinhos de Vento em Porto Alegre. Essa enoteca é, além de loja especializada em vinhos, um restaurante. A escolha desse local para a presente pesquisa se deu através do contato com a vinícola Miolo, que forneceu a lista de empresas que revendiam seus produtos. Assim, fez-se o convite para as empresas no intuito de adicioná-las a pesquisa, tendo resposta positiva apenas da enoteca Vinum.

Com relação ao *e-commerce* escolhido, a Vinhos e Vinhos é uma empresa que atua há 6 anos no mercado de vinhos, atualmente possui uma

pequena loja em Bento Gonçalves. Esse *e-commerce* oferece aos seus consumidores apenas vinhos nacionais. A escolha da Vinhos e Vinhos se deu a partir da busca por *e-commerces* que obtivessem maior interação e representação com o público nas redes sociais, assim chegou-se a algumas empresas. Os convites foram realizados e a Vinhos e Vinhos aceitou participar da pesquisa.

Figura 8 - Esquema de participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

3.1.2 Coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada com essas empresas foi a entrevista em profundidade com um dos responsáveis pela gestão, considerando dois setores da empresa relevantes à essa pesquisa: o setor que responde às demandas dos consumidores finais e o setor que mantém contato com os intermediários, ou seja, os consumidores corporativos. Essa forma de coleta de dados, a partir de entrevistas, é uma técnica eficiente devido a possibilidade de explorar as respostas permitindo uma maior compreensão dos achados. Além disso, a utilização de roteiro não estruturado dá uma maior flexibilidade ao pesquisador (GIL, 2008). Para garantir a validade e confiabilidade dos dados, as entrevistas em profundidade foram gravadas, com autorização prévia dos entrevistados, e transcritas.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados nas entrevistas em profundidade encontram-se nos APÊNDICES desse trabalho. Foi utilizado um roteiro nas entrevistas com os responsáveis das empresas pelo relacionamento com os consumidores (APÊNDICE A) e outro com os responsáveis pelo relacionamento com a vinícola Miolo (ou Miolo com intermediários) (APÊNDICE B), com algumas alterações conforme a necessidade, devido ao tipo de empresa. Esses roteiros de

entrevista possuem questões elaboradas a partir da literatura sobre cocriação de valor, utilizando como base o modelo de PRAHALAD e RAMASWAMY (2004c), o modelo de Payne, Storbacka e Frow (2008) e o modelo de Brasil, Santos e Dietrich (2010). Os roteiros possuem flexibilidade na ordem das questões e, à medida que o entrevistador for guiando os tópicos, as perguntas podem ser alteradas conforme cada entrevistado.

Quadro 5 - Relação de entrevistados

Empresa	Entrevistado	Setor
Vinícola Miolo	E1	Varejo
	E2	Logística/Comercial
Vinhos e Vinhos	E3	Atendimento
	E4	Comercial
Enoteca Vinum	E5	Comercial
	E6	Proprietário

Fonte: elaborado pela autora

3.1.3 Análise de dados

Nessa etapa, realizou-se a análise de conteúdo. Por ser uma técnica que permite a análise de diversos tipos de materiais textuais (BARDIN, 2011). Para analisar as respostas das entrevistas foi utilizado o software NVivo. A análise de conteúdo identifica regularidades em fragmentos de textos, ponderando a frequência em que os termos aparecem, constituindo agrupamentos com significados próximos que permitem formação de categorias (BARDIN, 2011).

Inicialmente se fez uma leitura “fluente” das entrevistas realizadas para conhecer o material analisado. Após isso, a categorização foi realizada levando em consideração os elementos presentes em cada questão do roteiro. Optou-se por criar as categorias conforme a literatura e, posteriormente, agrupá-las de acordo com sua semelhança de significado ou complementação.

Quadro 6 - Categorias para análise de conteúdo

Categorias de análise	Descrição/Observações	Autores
Acesso	Disponibilização das ferramentas e informações necessárias	Prahalad; Ramaswamy (2004c)
Aprendizagem	Busca de conhecimento por parte das empresas e dos consumidores	Payne; Storbacka; Frow (2008)
Avaliação de Risco	Clareza dos riscos e responsabilidade envolvidos no processo	Prahalad; Ramaswamy (2004c)
Cultura Organizacional	Abertura e espaço para compartilhamento de ideias e geração de interações	Brasil, Santos e Dietrich (2010)
Diálogo	Comunicação entre as partes envolvidas	Prahalad; Ramaswamy (2004c)
Habilidades	Competências necessárias à participação dos processos	Brasil, Santos e Dietrich (2010)
Implementação e Métricas	Avaliação do potencial de cocriação, retorno sobre as relações	Payne; Storbacka; Frow (2008)
Mercado	Características do consumidor, nível de informações e conhecimento	Brasil, Santos e Dietrich (2010)
Oportunidades de Cocriação	Seja por avanços tecnológicos, por mudanças na lógica da indústria e mudança das preferências dos consumidores e seus estilos de vida	Payne; Storbacka; Frow (2008)
Planejamento	Começa de fora pra dentro da empresa	Payne; Storbacka; Frow (2008)
Produto	Características técnicas ou tecnológicas de determinados produtos que reduz aumenta a viabilização da implantação de um modelo de criação de valor compartilhado	Brasil, Santos e Dietrich (2010)
Transparência	Abertura das informações dos envolvidos, redução de assimetria de informação	Prahalad; Ramaswamy (2004c)

Fonte: elaborado pela autora

3.2 ETAPA 2: CONSUMIDORES

Na segunda fase desse estudo, foi realizada uma etapa quantitativa descritiva que é indicada para identificação das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2008). Ainda, esse tipo de pesquisa tem como objetivo entender a opinião, atitude e crença de determinada população (GIL, 2008).

3.2.1 Amostragem

Conforme Malhotra (2001), para definição da amostra é necessário pensar a respeito da representatividade da população. Para esse estudo, a amostragem foi considerada não probabilística por conveniência.

A população do estudo se refere ao conjunto de consumidores da vinícola Miolo, sendo a amostra de 74 consumidores que visitaram a vinícola.

3.2.2 Coleta de dados

Nessa etapa, foi realizado um levantamento, a partir dos modelos Payne, Storbacka e Frow (2008); Prahalad e Ramaswamy (2004c) e Arnould; Price; Malshe (2006). O objetivo dessa coleta de dados foi a confirmação das informações coletadas e quantificação dos dados.

Optou-se pela realização de uma pesquisa quantitativa do tipo *levantamento*, esse método é usado para responder problemas de pesquisa com “como” (FREITAS; OLIVEIRA, 2000). Para a coleta de dados foi utilizado um instrumento do tipo questionário (APÊNDICE C), formulado com questões fechadas, utilizando-se das variáveis definidas a partir da literatura já comentada anteriormente. Adicional as 30 questões fechadas, o questionário contou com 2 questões abertas, buscando abrir espaço para que o consumidor pudesse fazer anotações e colocar a cidade de sua residência.

A coleta de dados foi realizada no mês de janeiro de 2017, através de 3 visitas à vinícola. A equipe de pesquisadores apresentava a pesquisa aos consumidores na loja interna da Miolo (no Vale dos Vinhedos, Bento Gonçalves) e disponibilizava o questionário impresso para que eles pudessem responder. Foram coletados 74 questionários válidos para análise.

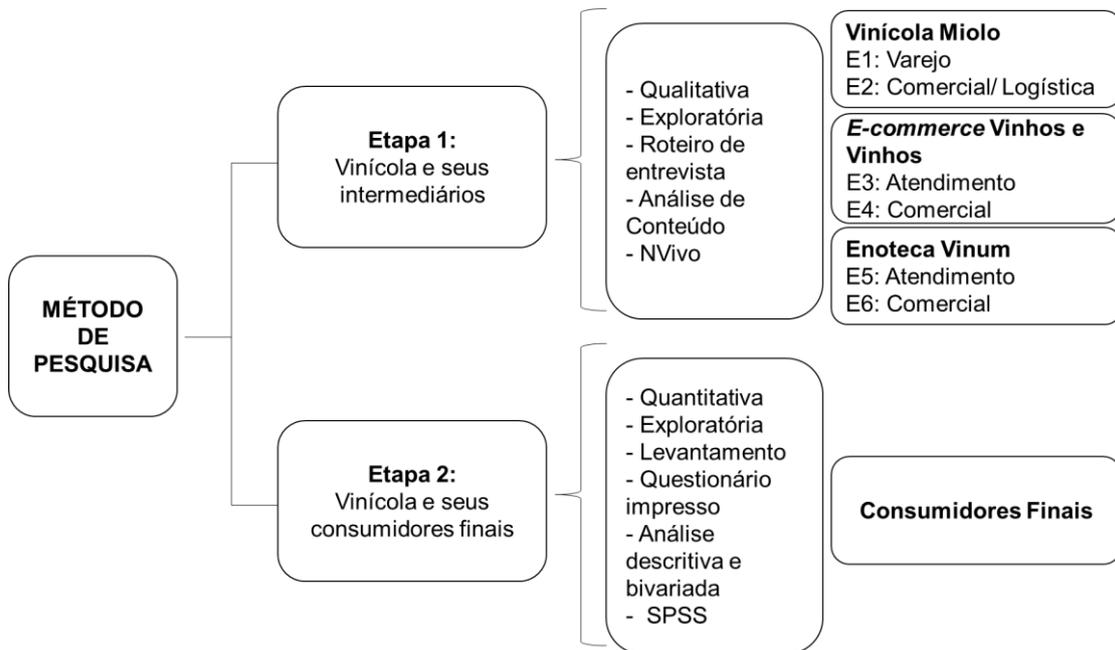
3.2.3 Análise de dados

O tipo de tratamento estatístico foi a partir de testes univariados e bivariados. Em um primeiro momento foi realizada a análise descritiva dos dados para entender o perfil da amostra estudada. Após isso, verificou-se as médias referentes a

comunicação, interação e experiência dos consumidores com a vinícola Miolo. Foram, também, realizados testes para verificação de covariância entre as variáveis. Para que esses tratamentos possam ser realizados, foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), que auxiliou na preparação dos dados e dos testes necessários.

Em resumo, o esquema da Figura 10 demonstra as etapas do método realizado nessa pesquisa.

Figura 9 - Esquema do método aplicado



Fonte: Elaborado pela autora

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Nesse capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir das duas etapas realizadas na pesquisa. Primeiramente, serão apresentados os dados da etapa qualitativa, realizada com as empresas (Miolo, Vinhos e Vinhos e Vinum) e, posteriormente, serão apresentados os resultados obtidos na segunda etapa, a etapa quantitativa, realizada com os consumidores da vinícola Miolo.

4.1 ETAPA 1: VINÍCOLA E SEUS INTERMEDIÁRIOS

Nesse item, estão expostos os resultados obtidos a partir da coleta de dados das três empresas estudadas, além de conter a análise desses resultados encontrados. Buscou-se apresentar um breve resumo de cada empresa para contextualização e, após isso, apresentar a análise de conteúdo a partir das 12 categorias apresentadas no método de pesquisa do presente estudo.

4.1.1 Vinícola Miolo

A vinícola Miolo iniciou a sua produção comercial em 1990, tendo seu primeiro vinho produzido com uvas do Vale dos Vinhedos (RS). A partir de 2006, a vinícola passou a se chamar Miolo Wine Group. Atualmente, é a líder de mercado e possui projetos vitivinícolas em diversas regiões do Brasil e do mundo (Fig. 11).

Figura 10 - Mapa de projetos vitivinícolas da Miolo Wine Group



Fonte: Miolo Wine Group(201-)

Para análise da cocriação de valor na vinícola Miolo, primeiramente, apresentou-se as características e ações que se destacaram em cada categoria. Foi considerado para essa análise o material transcrito das entrevistas com os 2 funcionários da empresa.

- Acesso

A vinícola acredita que a cultura do vinho é envolvente, o que aproxima os clientes do tema e gera o interesse e a curiosidade. Sendo assim, a maior porta de acesso para que os clientes cheguem até a vinícola e participem de seus projetos é a comunicação. Para a Miolo, quase todos os mecanismos oferecidos para que ocorra essa comunicação são usados pelos clientes.

Algumas mudanças internas a partir de interações com clientes ocorrem, como layout de rótulos, de garrafa, bem como ideias de produtos a serem desenvolvidos. No entanto alguns dos clientes demandam informações que, conforme a vinícola, não podem ser disponibilizadas (E1, 2017).

Já os clientes organizacionais, como os intermediários, demandam a presença física dos representantes da Miolo, além de tempo, uma vez que as negociações ocorrem após diversas visitas. Essa forma de contato permite que se gere confiança entre as partes e que o acesso seja maior, uma vez que a vinícola passa a ter acesso ao estoque de produtos dos intermediários para acompanhar

(E2, 2017). Assim, ambas as partes passam a ter as ferramentas e informações suficientes para interagirem.

A vinícola já realizou a concepção de um produto em conjunto com um de seus clientes organizacionais, nesse caso o acesso desse cliente era total em relação as informações e ferramentas necessárias ao seu engajamento no processo de criação. Além disso, para clientes organizacionais, a Miolo é flexível quanto ao pagamento e ao transporte, mesmo que em alguns momentos seja desvantajoso financeiramente.

- Aprendizagem

A partir de interações com seus consumidores, a vinícola Miolo entende que a sua marca não é suficientemente divulgada, pois acreditam que com esforço de divulgação os consumidores conheceriam mais os seus produtos e a própria vinícola (E1, 2017). Além disso, quando se fala em clientes organizacionais a vinícola deixa a desejar na negociação de preços, percebendo, então, a necessidade de funcionários mais bem preparadas para atender essas demandas (E2, 2017).

- Avaliação de Risco

Conforme os entrevistados, existe risco na interação com clientes e com a participação deles nos processos, apesar disso, os riscos são controlados pela vinícola. Ainda, os clientes se sentem confortáveis em participar dos processos da Miolo, aqueles que possuem mais informações antes de sua participação oferecem risco menor ao negócio (E1, 2017).

Os clientes organizacionais possuem alto controle sobre sua participação nos processos da vinícola, conhecem as fraquezas da vinícola e negociam pensando nelas. Dessa forma, qualquer conflito é cobrado e pode gerar a quebra de contrato por parte desses clientes. Quando o assunto é negociação de preço é que a vinícola percebe maior risco no relacionamento, pois os clientes organizacionais exigem valores que não são exequíveis o que inviabiliza o negócio e quebra o contrato de serviço (E2, 2017).

Em um caso de produção conjunta com seu cliente organizacional, a vinícola colocou no mercado um produto semelhante a um de seus vinhos já comercializados e o novo produto entrou no mercado com rótulo da marca do cliente e com preço

mais baixo, gerando concorrência para a própria vinícola. Por isso, ao negociar com multinacionais a vinícola tem muita cautela, uma vez que existe chance de risco financeiro alto por abrir mão da margem de lucro para poder estar nas prateleiras e ser vista pelos clientes.

- Cultura Organizacional

As decisões são tomadas levando em consideração as demandas de todos os setores, para que isso seja garantido a vinícola realiza reuniões mensais com os gerentes de cada área e discute os temas considerados importantes para cada momento. Além disso, conforme o Entrevistado 1 (2017), também ocorrem as reuniões dos setores, nas quais são discutidas as estratégias de cada grupo de trabalho e onde surgem demandas para serem levadas para as reuniões gerenciais.

Com relação a lançamento de produtos, a Miolo realiza pesquisas de mercado, verifica a demanda por algum produto ou serviço novos. Já para investir na implementação da ideia de algum cliente, dependerá se essa ideia está de acordo com a filosofia da empresa e aquilo que a vinícola acredita (E1, 2017).

- Diálogo

A comunicação com os clientes é realizada através de redes sociais digitais, SAC e pesquisas de satisfação que eles preenchem após usufruírem dos serviços da Miolo. A empresa se considera aberta ao diálogo com os clientes independente se as ideias poderão ser implementadas futuramente, pois consideram essa interação parte fundamental de seu negócio (E1, 2017).

Já com os clientes organizacionais o diálogo não é tão aberto, pois esses clientes possuem uma postura mais fechada e demonstram menos interesse em participar e compartilhar informações (E2, 2017). Esses clientes demonstram querer a relação de forma mais prática, buscam negociação de preço dos produtos e melhores condições de pagamento com menos envolvimento. A vinícola, ainda assim, busca manter a manutenção do relacionamento, geralmente realizando visitas na própria empresa.

- Habilidades

A vinícola acredita que a cultura do vinho ainda é muito incipiente no Brasil, não há o hábito de consumir esse produto. Por outro lado, para que o vinho seja consumido e que os clientes possam participar dos processos da vinícola é necessário apenas querer beber (E1, 2017).

Os clientes organizacionais, por outro lado, possuem a habilidade de negociação, pois buscam melhores condições de pagamento e preços mais baixos (E2, 2017). Como a compra é em volume significativos para a vinícola, esses clientes tem o conhecimento do quanto representam no negócio e negociam condições que, às vezes, são vantajosas apenas para eles. Assim, a Miolo percebe que precisa melhorar o treinamento dos funcionários que atendem essas empresas.

- Implementação e métricas

Como forma de medir o retorno dado pelos clientes às ações junto a vinícola, a Miolo busca realizar pesquisas de satisfação dos clientes, além de feedbacks informais de clientes que visitam a sede em Bento Gonçalves. Durante as degustações realizadas na vinícola, os funcionários ficam atentos às críticas e a empresa busca melhorar ao máximo com cada uma. Até o momento as críticas recebidas têm se mostrado bem positivas (E1, 2017). Além disso, a procura dos clientes pelos serviços da vinícola é uma das formas que a empresa usa para medir a interação do cliente.

Com os clientes organizacionais, os objetivos de cada um ficam bem claros, cada empresa quer atingir suas metas e ganhar o máximo que puder nessa relação. O E2 afirma “Eles são nada mais que negócios”. Assim, o medidor do engajamento dessa relação, passa a ser o acordo que as partes chegam, geralmente, relacionado ao volume da compra.

- Mercado

“É um mercado muito jovem, um mercado que está engatinhando em termos de qualidade, em termos de consumo, em termo de tudo” (E1, 2017). O cliente da vinícola faz parte de um público que tem conhecimento um pouco maior sobre

viagens, sobre diferentes culturas, não é um público tão restrito culturalmente (E1, 2017). Conforme o Entrevistado 1 (2017), clientes podem ser pessoas que estão habituadas a tomar vinho, que são conhecedores e, também, de clientes que não estão acostumados a tomar vinho e tomam esporadicamente. “Nossos consumidores eles são *aqueles meio religiosos*, são sempre os mesmos” (E1, 2017).

Já os clientes organizacionais compram em grades volumes e barganham melhores condições. 30% desses clientes são grandes redes de varejo e multinacionais (E2, 2017).

- Oportunidades de cocriação

A vinícola lança produtos a partir de demanda de mercado ou com base no consumo, assim pode ser uma oportunidade de engajar maior participação dos clientes nesse processo. No entanto, o Entrevistado 1 (2017) afirma que o mercado irá criar demanda para o produto, assim demonstrando que há pouca participação do cliente na concepção do produto, que ele faz parte apenas da compra, quando aprova o produto e continua comprando.

O cliente organizacional faz a visitação na empresa, passa o dia na vinícola e participa de todas as atividades (E2, 2017). Dessa forma, abre-se uma oportunidade de interação entre esses clientes e a vinícola, devendo ser aproveitada, uma vez que um dos pontos de dificuldade encontrados pela vinícola é a interação com esses clientes.

- Planejamento

A vinícola trabalha a partir de turismo do vinho, isso é, a cultura por trás do vinho, o sabor e a experiência (E1, 2017). Os produtos da Miolo são pensados a partir disso, assim a vinícola está sempre preparada para receber clientes e oferece atividades de diversos tipos ao longo do ano.

Clientes organizacionais como bares e restaurantes, podem receber o suporte de treinamento da equipe para vender os produtos Miolo (E2, 2017). Existe uma programação e verba destinada a busca de novos clientes.

- Produto

De acordo com o Entrevistado 1 (2017), o cliente não conhece o produto Miolo, mas também não conhece o vinho de qualquer outra empresa brasileira. “Nós estamos mais a uma tradição do que conhecimento os nossos clientes” (E1, 2017). O produto oferecido pela vinícola não é conhecido pelo cliente pelas suas características, mas pelo seu nome e tradição.

- **Transparência**

Com relação a transparência nas informações trocadas e na relação entre cliente e vinícola, a Miolo acredita que não exista limite, mas que o limite é apenas quando atingida a satisfação do cliente. “Qualquer empresa no mundo existe, é por causa do cliente, então o cliente é a parte mais relevante desse processo” (E1, 2017). Ademais, todas as informações consideradas pertinentes e importantes a vinícola passa para os clientes.

Com os clientes organizacionais a relação é mais fechada, pois as empresas clientes costumam demonstrar menos interesse em aproximação, uma vez que as relações são claras: um quer vender e o outro quer comprar, ambos querem lucrar com essa relação. “Eu preciso de tantos, o meu volume desse ano vai ser tantas mil caixas então ele já tem planejado” (E2, 2017). Embora a vinícola busque estreitar as relações com seus clientes organizacionais, a regra entre eles é bem estabelecida: só há visita de representante Miolo quando as empresas quiserem recebe-los. Quando questionados a respeito do que os clientes representam para a vinícola, o Entrevistado 2 (2017) afirma: “eles são nossos parceiros, porque sem eles a gente não tem retorno financeiro”. Quando a relação ocorre com confiança o acesso é maior entre as partes e a transparência também, pois a vinícola consegue acompanhar o caminho que seus produtos fazem no estoque de seus clientes organizacionais.

4.1.2 E-commerce Vinhos e Vinhos

A Vinhos e Vinhos é uma empresa que passou por modificações em sua estrutura nos últimos 6 anos. Isso se deu a partir da aquisição da empresa por novos sócios que resolveram mudar o foco do negócio, pois inicialmente a empresa comercializava produtos em loja física. Atualmente a Vinhos e Vinhos é uma loja

virtual de vinhos que realiza entregas em todas as regiões do país. A empresa conta, hoje, com uma pequena loja física no município de Bento Gonçalves.

A empresa conta com 6 funcionários, dentre eles 2 são sócios. Cada um é responsável por uma área da empresa e os demais realizam atendimento e ficam com a parte comercial. A Vinhos e Vinhos oferece aos seus clientes apenas vinhos brasileiros, são contempladas pelo *e-commerce* em torno de 60 vinícolas (E4, 2017).

A análise das características e ações da empresa para categoria apresentam-se a seguir:

- Acesso

A partir da reestruturação que a empresa está sofrendo, passou a se pensar em oferecimento de clubes de vinhos para sócios, como uma oportunidade de maior acesso aos clientes. Atualmente os clientes participam de interações com a empresa a partir dos conhecimentos que já possuem, não recebem informações adicionais para as atividades. Conforme o entrevistado 3 (2017), os clientes recebem todas as informações necessárias. Para que o cliente participasse mais das atividades, a empresa percebe que existe necessidade de maior disponibilização de tempo, pois os clientes são ocupados e não interagem tanto quanto a empresa gostaria. As informações adquiridas nas vinícolas, sobre o produto, são muito importantes, para que possam ter suporte para sanar dúvidas de clientes (E3, 2017).

Na relação com a vinícola Miolo, o *e-commerce* acredita ter acesso suficiente para as atividades que exercem. “Não somos parte da vinícola. Não participamos do processo de criação” (E4, 2017). A visão da Vinhos e Vinhos com relação aos seus negócios com a vinícola Miolo é apenas comercial, não há estreitamento da relação e maior abertura para que se crie um ambiente de interação, existe apenas um contrato a ser seguido e que deve ser mantido.

- Aprendizagem

A empresa acredita que na relação mais próxima com seus clientes, interação realizadas principalmente a partir de ligações telefônicas, aprendem com seus clientes os seus pontos fracos e fortes. Assim, conseguem melhorar seus serviços e oferecer produtos mais adequados.

- Avaliação de Risco

A Vinhos e Vinhos não percebe risco ao compartilhar com seus clientes e oferecer espaço de interação. Avaliam essas interações como positivas para manutenção do bom relacionamento entre as partes.

Com relação ao risco da interação com a vinícola Miolo, embora não tenha sido apontado como risco, o fato da vinícola possuir *e-commerce* próprio foi citado na entrevista. Conforme o E4 esse fato não atrapalha a relação, uma vez que cada parte trabalha da sua forma.

- Cultura Organizacional

A empresa costuma levar em consideração as ideias dos funcionários, uma vez que o setor de atendimento, principalmente – tem contato maior com o público externo e tem informações importantes para serem compartilhadas. Conforme o Entrevistado 3 (2017), pequenas mudanças já ocorreram a partir de interações com clientes.

Segundo o Entrevistado 4, o contato existente com a Miolo é apenas para realização de pedidos, sendo satisfatório para a Vinhos e Vinhos esse tipo de relação existente. “Não teríamos o porquê participar, não vejo o porquê participar do desenvolvimento de produto de uma vinícola” (E4, 2017).

- Diálogo

O primeiro contato com os clientes, em geral, ocorre via site. Com o passar do tempo a empresa passa a fazer contato via telefone, e-mail e através de redes sociais digitais, como *Face book*. Conforme o Entrevistado 1 (2017), os clientes se sentem muito à vontade com a empresa e o *feedback* é espontâneo. Além disso, a partir de ferramentas de avaliação online, no processo de avaliação da experiência que tiveram ao comprar vinhos, os clientes apresentam a sua visão do processo e contribuem com sugestões.

Os clientes são, geralmente, muito ocupados e a comunicação verbal passa a ser a mais adequada, pois a escrita leva mais tempo para conseguir chegar a um acordo. A empresa faz muitos contatos com seus clientes, pois considera a opinião de seus clientes aspecto fundamental para o funcionamento dessa relação. Os

clientes retribuem com a confiança investida na relação, chegando a compartilhar aspectos de sua vida pessoal com os atendentes da empresa.

Com a Miolo, conforme o Entrevistado 4 (2017), a Vinhos e Vinhos possui pouco contato, somente com o representante que os atende, quando há demanda de pedidos. Não percebem abertura da vinícola para participação nos processos, por outro lado sempre foram atendidos de acordo com a demanda da Vinhos e Vinhos. As conversas são basicamente por e-mail e telefone, a comunicação é sempre muito clara, de ambas as partes, porém não mantém uma relação tão próxima.

- Habilidades

A empresa não acredita que o consumidor tenha habilidades específicas para participar dos processos, contribuir e consumir. Já com relação a própria empresa, consideram que possuem a habilidade de contatar os clientes no momento adequado, pois possuem controle de vendas de cada cliente e a frequência de compra.

- Implementação e Métricas

A Vinhos e Vinhos controla a participação dos clientes a partir das pesquisas realizadas no atendimento. Além dos feedbacks espontâneos que recebem.

- Mercado

As regiões que mais consomem da Vinhos e Vinhos são Sul e Sudeste. A maior parte dos consumidores não tem conhecimento e buscam informações para a escolha do que consumir (E3, 2017). Os clientes são, em sua maioria, homens e mulheres com média idade de classe média a alta e que trabalham, tendo pouco tempo disponível.

Com relação ao consumo, a vinícola Miolo não é muito procurada entre os clientes da Vinhos e Vinhos (E4,2017).

- Oportunidades de cocriação

O contato com os clientes não é realizado pessoalmente, assim, o contato telefônico é o mais próximo para interações entre a Vinhos e Vinhos e seus clientes.

Como o cliente se sente satisfeito em participar ativamente e ser ouvido, a empresa tem abertura para interagir com eles e buscar maior engajamento.

- Produto

Os vinhos comercializados pela empresa são exclusivamente nacionais. Ainda, na escolha dos vinhos a serem comercializados a empresa busca conhecer a vinícola, a qualidade dos vinhos e buscar o maior número de possibilidades e novidades para os clientes.

- Transparência

A empresa compartilha todas as informações necessárias a relação e os consumidores também, no entanto existem limites intrínsecos a essa relação.

O cliente tem abertura para fazer suas sugestões, mas percebem que nem todas podem ser implementadas. Com a relação mais próxima, os clientes aderem ao serviço de controle de adega, assim a empresa tem todo acesso a adega pessoal desses clientes, bem como as informações necessárias para fornecimento de serviços.

A relação com a Miolo sempre foi respeitando as políticas de comercialização de cada uma das partes. “Eles podem ter determinados produtos que só vendem no varejo da vinícola e nós da Vinhos e Vinhos não temos acesso – isso não é um problema. É uma Política Comercial” (E4, 2017). A Miolo sempre atendeu de acordo com a demanda da Vinhos e Vinhos.

4.1.3 Enoteca Vinum

A Vinum é uma enoteca que comercializa vinhos de diversos locais do Brasil e do Mundo. Além disso, oferece 7 opções de vinhos e espumantes para serem comprados em taças. Essa ideia surgiu quando a loja se localizava na parte superior do restaurante e fez uma parceria, o cliente escolhia o vinho e levava para consumir no restaurante por preço de loja. Com o sucesso, a Vinum resolveu investir em um negócio diferente, oferecendo alimentação e o consumo do vinho na própria loja, além da venda das garrafas.

A Enomatic é o equipamento de uma marca italiana que serve vinhos em cálice, onde o cliente ao invés de escolher um vinho pode tomar várias doses de vinhos diferentes para escolher quando comprar ou harmonizar com cada prato (E5, 2017).

Para análise da cocriação de valor na Vinum, abaixo as categorias com as ações e características da empresa:

- Acesso

Os clientes têm a possibilidade de participar de confrarias, assim eles provam os produtos novos que chegaram na empresa e uma vez aprovados por essa confraria entram no portfólio da loja. Os clientes têm abertura para fazer sugestões, então, às vezes trazem produtos para a empresa conhecer. Ademais, a empresa considera que a própria máquina (Enomatic) é uma maneira de estimular o cliente. “Ele provando vários vinhos e percebendo a diferença de um para o outro, isso estimula ele” (E5, 2017). A Vinum oferece, também, aos seus clientes cursos de vinhos aqui.

Com a Miolo o relacionamento iniciou bem próximo e os acessos eram muitos, como degustações e jantares promovidos pela vinícola para participação das lojas especializadas. Atualmente os canais de distribuição dos vinhos foram se ampliando e a vinícola parou de investir nos pequenos lojistas e passou a focar nas grandes redes de varejo (E6, 2017)

- Aprendizagem

A empresa aprendeu a entender o interesse dos seus clientes, principalmente no momento econômico atual em que as pessoas estão com hábito de compra diferente. “Pessoas começaram a vir buscar boas alternativas em faixa de preços” (E6, 2017). A Vinum iniciou comercializando produtos nacionais, no entanto ampliou a sua área de atuação.

- Avaliação de Risco

A empresa não percebe riscos em manter contato mais próximo com os clientes, gerando maior interação. Por outro lado, a Vinum percebe mais riscos com relação aos *e-commerces* das vinícolas como por exemplo a Miolo. Outro risco

apresentado pelo Entrevistado 6 (2017) é a proximidade da cidade de Porto Alegre das cidades onde existem vinhos comercializados a preços mais baixos, por não haver a mesma inclusão de impostos.

- Cultura Organizacional

A Vinum busca envolver os clientes para participação com sugestões e até mesmo alterações no cardápio. Além de opções de vinhos adicionados ao portfólio da loja. Dessa forma, a empresa se considera aberta, inclusive com seus funcionários.

- Diálogo

O diálogo com os clientes é parte do dia a dia da empresa, os funcionários que atendem estão preparados para conversar sobre os vinhos e, aos poucos, se aproximam dos clientes para assuntos dos mais diversos temas. “Os clientes acabam nos ajudando” (E5, 2017). Outra forma de contato com a Vinum é através das redes sociais digitais, a gestão é feita por uma equipe. “Com frequência jantamos com alguns clientes, convidamos eles para vir, trocar experiências” (E5, 2017). Além dessas formas de contato, a empresa liga para seus clientes para manter o relacionamento próximo e oferecer algum serviço ou produto que a empresa tenha. Com a confiança dos clientes a empresa consegue direcionar o cliente para conhecer coisas novas.

O diálogo com a Miolo é restrito ao representante que atende a empresa, isso porque há 2 anos que a Vinum não está mais fazendo compras de produtos da vinícola. Segundo o Entrevistado 6 (2017), são produtos que não tem sido buscado pelos consumidores e não tem saída. Os vendedores não têm mais entrado em contato após a última compra. “Não sei se foi quando a Miolo, botou loja física ou quando a Miolo começou a atender diretamente através do seu e-commerce quebrou-se um elo” (E6, 2017)

- Habilidades

Os clientes conhecem os produtos e estão cada vez buscando conhecer mais. “A melhor maneira de se conhecer vinho é tomando” (E5, 2017).

- Implementação e Métricas

Percebem a aquisição de conhecimento dos seus clientes a partir da conversa, após cursos e o próprio atendimento, os clientes voltam com mais conhecimento sobre os vinhos.

- Mercado

Os clientes da empresa são pessoas que buscam coisas mais especiais que não tem em qualquer supermercado. Seus clientes mudaram de comportamento, antes costumavam sair toda a semana para jantar, atualmente saem de 15 em 15 dias, conforme o Entrevistado 6 (2017). Outra mudança percebida, o cliente realizava compra de garrafas mais caras e com menos frequência, atualmente as compras são de garrafas mais baratas e com maior frequência. Outro ponto importante é a busca por conhecimento, os cursos oferecidos pela empresa têm esgotado as vagas com um público principalmente feminino e jovem.

Em geral, os clientes têm em torno de 30 a 50 anos, a maioria homens, que tomam vinho com frequência em casa, tem amigos que tomam, fazem confrarias juntos, trocam ideias. Muitos clientes são empresários, dessa forma não tem muito tempo disponível. Os clientes se mostram confortáveis com a empresa e sentem como se fossem sócio do negócio.

Atualmente não ocorreu nenhuma procura pelos vinhos da vinícola Miolo, ou seja, esses consumidores da Vinum têm buscado alternativas e degustado as mais diversas marcas.

- Produto

São vinhos que não são comercializados em supermercados. A empresa está sempre aberta a inclusão de novos vinhos. Conforme Entrevistado 6 (2017), em Porto Alegre a Vinum é a empresa de vinhos que tem uma variedade maior de rótulos nacionais.

- Transparência

Com os clientes da enoteca a transparência é aparente na relação, tanto por parte da empresa quanto por parte dos clientes que compartilham suas informações com confiança.

Com a vinícola Miolo, por outro lado, existia uma relação até o momento que a vinícola parou de entrar em contato e oferecer atendimento diferenciado, não houve conversa, apenas o rompimento dos serviços. “Não sei se foi quando a Miolo, botou loja física ou quando a Miolo começou a atender diretamente através do seu e-commerce quebrou-se um elo” (E6, 2017)

4.1.4 Discussão dos resultados com base nos modelos relacionados

Conforme a literatura apresentada, a categoria *acesso* se refere a disponibilização das ferramentas e informações necessárias (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c), o que na vinícola Miolo apresentou-se fortemente ligada a comunicação com os clientes. No entanto, alguns clientes demandam mais informações (E1, 2017) e a vinícola considera que não são necessárias. Na Vinhos e Vinhos o acesso está mais ligado a informações, a empresa disponibiliza quando o cliente necessita, mas para participar dos processos o cliente utiliza os conhecimentos que já possui. Na Vinum, o acesso está mais relacionado a disponibilização de ferramentas para participação do cliente, um destaque a Enomatic, pois a empresa acredita que esse equipamento abre as portas para a participação dos clientes. Em todas as empresas foi possível perceber, mesmo que tímida, a presença de algum fator ligado ao acesso, no entanto ainda é necessário ter acesso a conhecimentos e expertise para que os indivíduos construam sua própria experiência (RAMASWAMY, 2005).

A *aprendizagem* é uma categoria definida por busca de conhecimento por parte das empresas e dos consumidores (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Para a vinícola Miolo a interação com os consumidores trouxe benefícios importantes, como a percepção de uma fraqueza na negociação com clientes organizacionais e outra com a divulgação da marca para os demais clientes. A Vinhos e Vinhos busca conhecer seus pontos fracos e fortes. A Vinum aprendeu a entender melhor o perfil de compra dos clientes e a entender a mudança no consumo devido a economia atual. Nenhuma das três empresas relatou algum caso ou percepção de aprendizagem por parte dos clientes.

A *avaliação de risco* é a clareza dos riscos e responsabilidade envolvidos no processo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c), sendo assim, as três empresas

demonstraram conhecimento de suas responsabilidades nas interações, no entanto apenas a vinícola Miolo percebe riscos envolvidos na relação com os consumidores finais. Por outro lado, na relação com os clientes organizacionais a Vinícola Miolo não percebe risco em se relacionar com as outras duas empresas, a Vinhos e Vinhos não demonstrou percepção de risco com relação a sua interação com a vinícola, entretanto a Vinum apresentou sua preocupação com relação a concorrência dos *e-commerces* próprios das vinícolas.

A *cultura organizacional* se refere a abertura e espaço para compartilhamento de ideias e geração de interações entre empresas e consumidores (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010). A Vinícola Miolo possui abertura para participação dos funcionários com ideias, muitos dos funcionários têm contato direto com os consumidores e, por isso, passam suas ideias a diante. A abertura com o consumidor, por outro lado, fica apenas no momento da interação, não havendo espaço tão significativo para compartilhamento de ideias de igual para igual. A Vinhos e Vinhos, por ser um *e-commerce*, não possui tanto contato pessoal com clientes, no entanto seu serviço de atendimento via telefone apresentou-se aberto a conversar e integrar o cliente nos processos. Já a Vinum, possui participação presencial dos consumidores, que se envolvem dando sugestões de produtos e participando da escolha do cardápio oferecido. A enoteca está aberta a participação dos clientes e utiliza-os na concepção de novas ideias para geração de melhorias.

O *diálogo* é a comunicação entre as partes envolvidas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c). Na vinícola Miolo o diálogo ocorre principalmente através nas redes sociais digitais, dessa forma, os momentos em que o cliente está na vinícola não são aproveitados para engajamento deles nos processos, apenas como acesso a informação e conhecimento sobre vinhos. A Vinhos e Vinhos, por outro lado, utiliza-se das ferramentas digitais e ligações telefônicas para manter seus clientes em interação com a empresa. Por se tratar de um *e-commerce* os clientes não fazem a compra fisicamente, no entanto podem estabelecer um relacionamento a partir dos contatos que a empresa realiza. A Vinum, diferente das duas anteriores, apresenta ambiente presencial de interação com aproveitamento para tal função. Além de incluir os consumidores em algumas decisões do negócio e promover o encontro de confrarias que aprovam os produtos antes de irem para a loja.

A categoria *habilidades* se refere às competências necessárias à participação nos processos (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010). Dessa forma, as três empresas não acreditam que o consumidor precise de alguma habilidade específica para participar de seus processos. Ademais, acreditam que para interagir e aprender com o vinho é necessário bebê-lo, mesmo que sem muitas informações prévias.

Com relação a categoria *implementação e métricas* - Avaliação do potencial de cocriação, retorno sobre as relações (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008) - as três empresas fazem o controle a partir de observações, mas não são organizadas em métricas formais.

Na categoria *mercado* - características do consumidor, nível de informações e conhecimento (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010), as três empresas conhecem o seu público-alvo e buscam ações de aproximação com ele. Cada uma com proximidade entre cliente e empresa conforme a necessidade e as características da empresa. Esses consumidores são pessoas que gostam de vinhos, mas que em sua maioria não tem muito conhecimento do assunto.

A categoria *oportunidades de cocriação* pode ser proporcionada por avanços tecnológicos, por mudanças na lógica da indústria e mudança das preferências dos consumidores e seus estilos de vida (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). A vinícola Miolo e a Vinhos e Vinhos têm buscado oportunidades a partir do acompanhamento de tendências relacionadas a preferência dos consumidores. A Vinum, da mesma forma, observa os consumidores, mas também se utilizou de avanços tecnológicos (como o uso da Enomatic) e as mudanças na lógica da indústria (ao entrar no mercado com a enoteca).

A categoria *planejamento* começa de fora para dentro da empresa (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008), ou seja, a partir do que gera valor para o consumidor. A Vinícola Miolo tem somado esforços para o turismo, pois acredita que seu cliente busca esse serviço, pois desejam ter experiências novas. Já a Vinhos e Vinhos tem ampliado a gama de serviços oferecidos, pois acredita que é isso que seus clientes desejam (ex: criação de clubes de vinho). A Vinum, por outro lado, busca incentivar o cliente a participar das suas atividades e colaborar com ideias, para que as decisões tomadas sejam baseadas nessa interação.

O *produto* pode conter características técnicas ou tecnológicas que reduzem ou aumentam a viabilização da implantação de um modelo de criação de valor

compartilhado (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010). Assim, o vinho é um produto que necessita de muitas pesquisas e testes para criação de novos produtos, por isso, a Vinhos e Vinhos busca conhecer bem as vinícolas para depois fechar negócio. A Vinum, busca produtos diferenciados, aqueles que não se encontram nas prateleiras dos supermercados. A vinícola Miolo, para auxiliar no compartilhamento de valor, oferece os serviços relacionados ao turismo.

A categoria transparência se refere a abertura das informações dos envolvidos e a redução de assimetria de informação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c). A vinícola Miolo acredita que não há limite para o compartilhamento de informações, no entanto a Vinhos e Vinhos acredita que existam limites intrínsecos. Para a Vinum esses limites são menos expressivos com seus clientes finais.

Dessa forma, cada empresa possui algumas características relacionadas as categorias definidas para o estudo, mas ainda são bem tímidas e necessitam de maior expressão para que a cocriação ocorra.

4.2 ETAPA 2: CONSUMIDORES

4.2.1 Análise descritiva dos dados

- Idade e Sexo dos respondentes

Quanto a idade dos respondentes, as informações foram classificadas em 6 intervalos. A iniciar por 18 anos, por se tratar de uma pesquisa que envolve consumo de bebida alcoólica.

A maior concentração de respostas está no intervalo de 30 a 39 anos (Tabela 1), com 37,8%; totalizando 28 respondentes. Logo em seguida está o intervalo de 50 a 60 anos, com 16,2% dos respondentes; em um total de 12 respondentes.

Tabela 1 - Idade dos respondentes

Idade	Frequência	%
18 a 24 anos	9	12,2
25 a 29 anos	12	16,2
30 a 39 anos	28	37,8
40 a 49 anos	8	10,8

50 a 60 anos	12	16,2
Acima de 60 anos	5	6,8
Total	74	100,0

Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao sexo dos respondentes, foram separados em dois segmentos: feminino e masculino. A maior concentração está no sexo masculino, com 52,7% das respostas, representando 39 respondentes (Tabela 2). Por outro lado, não houve diferença expressiva entre os respondentes, pois o sexo feminino obteve 35 respostas (47,3%).

Tabela 2 - Sexo dos respondentes

Sexo	Frequência	%
masculino	39	52,7
feminino	35	47,3
Total	74	100,0

Fonte: dados da pesquisa

- **Escolaridade e Renda**

A escolaridade da amostra está representada na tabela 3. A maior concentração de respostas está na opção Ensino superior completo, com 40,5% das respostas, totalizando 30 respostas. Porém não houve diferença expressiva para a segunda opção mais frequente: pós-graduação com 37,8% de respostas, totalizando 28 respondentes.

Tabela 3 - Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Frequência	%
Ensino fundamental completo	1	1,4
Ensino médio completo	6	8,1
Ensino superior incompleto	9	12,2
Ensino superior completo	30	40,5
Pós-Graduação	28	37,8
Total	74	100,0

Fonte: dados da pesquisa

A renda familiar mensal foi apresentada em intervalos divididos por salários mínimos. O primeiro intervalo mais frequente foi “Entre 2 e 5 salários mínimos”, com 27% das respostas, em um total de 20 respondentes. Não apresentando diferença expressiva para o segundo intervalo mais frequente, “Entre 6 e 10 salários mínimos”, com 25,7% e 19 respondentes.

Tabela 4 - Renda mensal da família

Renda	Frequência	%
Entre 2 e 5 salários mínimos	20	27,0
Entre 6 e 10 salários mínimos	19	25,7
Entre 11 e 15 salários mínimos	19	25,7
Entre 16 e 20 salários mínimos	5	6,8
21 ou mais salários mínimos	11	14,9
Total	74	100,0

Fonte: dados da pesquisa

- Preferências de contato e experiência na vinícola

Os dados apresentados a seguir estão baseados na tabela 5. Os respondentes da presente pesquisa consideraram o tempo destinado a cada atividade que realizaram adequado, pois apresentou média alta (4,17). Com relação a experiência, a média foi bastante alta (4,4), demonstrando que os respondentes avaliaram bem a interação com a vinícola, além disso eles demonstraram interesse em participar de novas experiências na vinícola (4,47).

Os respondentes não mantêm muito contato com a vinícola (1,95) e também percebem pouco incentivo da Miolo em integrá-los em seus projetos (2,42). Além disso, a média apresentada pela participação dos respondentes em canais de interação oferecidos pela Miolo foi baixa (1,77).

Com relação as informações disponibilizadas, tanto por parte dos consumidores quanto por parte da vinícola, as médias foram próximas, (3,53) (3,55) respectivamente. As médias não foram altas, indicando que os consumidores percebem que a vinícola fornece informações, mas não todas e que eles também não fornecem todas as suas informações. Ademais, os respondentes não demonstraram considerar muito importante esse compartilhamento de informações, uma vez que a média não foi alta (3,62).

Sobre as interações com a vinícola, os respondentes não apresentaram média alta (3,88) quando questionados a respeito de quanto se sentiam confortáveis

com a Miolo. Por outro lado, consideram que a linguagem utilizada pela vinícola para comunicação com eles é clara (4,338).

Os respondentes se consideram pouco conhecedores de vinhos (2,12), além de considerarem o vinho com importância moderada (3,47).

Tabela 5 - Preferências de contato dos respondentes com a vinícola e experiência vivenciada

Variável	Média	Desvio padrão
Você considera que o tempo destinado a cada atividade foi adequado?	4,17	0,925602746
Como foi a sua experiência na vinícola Miolo?	4,40	0,812057162
Sua percepção a respeito da vinícola Miolo mudou a partir da experiência que você teve?	3,86	1,037968568
Você voltaria a participar de novas experiências na vinícola?	4,47	0,944019064
Qual o grau de contato você mantém com a vinícola?	1,95	1,145472229
A vinícola incentiva você a contribuir com novas ideias?	2,42	1,238721798
O quanto você participa de algum canal de interação disponibilizado pela vinícola Miolo?	1,77	1,176799669
Você sente que a vinícola fornece o máximo de informações sempre?	3,55	1,195217546
Você contribuiu com o maior número de informações ao seu respeito?	3,53	1,500894464
O quanto você considera importante esse compartilhamento de informações entre você e a vinícola Miolo?	3,62	1,138104381
Marque a opção que mais define o quanto gostaria que a vinícola realizasse discussões para ouvir suas ideias.	3,12	1,344218495
Você se sente confortável em participar de interações com a vinícola Miolo?	3,88	1,181509398
A linguagem utilizada pela vinícola para comunicação com os consumidores é clara?	4,338	0,895606124
Qual a importância que você dá ao vinho na sua vida?	3,47	1,068256521
O quanto você se considera conhecedor de vinhos?	2,12	0,920879608

Fonte: dados da pesquisa

4.2.2 Testes de correlação das variáveis

Para verificação de correlações entre as variáveis realizou-se o teste t e o coeficiente de Pearson. As variáveis v9 e v10, relacionadas respectivamente ao grau de contato que o cliente mantém com a vinícola e o grau de incentivo para participação de novas ideias, essa correlação se apresentou de forma positiva com margem de erro de 0,02.

Tabela 6 – Correlação entre grau de contato que o cliente mantém com a vinícola e o grau de incentivo para participação de novas ideias

		v9	v10
v9	Pearson Correlation		1,354**
	Sig. (2-tailed)		0,002
	N	74	74
v10	Pearson Correlation	,354**	1
	Sig. (2-tailed)	0,002	
	N	74	74

Fonte: dados da pesquisa

Assim, entende-se que a participação dos consumidores cresce à medida que o incentivo da vinícola para contribuições de clientes aumenta. Conforme Grönroos (2004), para que o relacionamento com o cliente seja efetivo, são imprescindíveis : comunicação, interação e o valor (valor percebido pelo cliente na relação com o prestador de serviço), dessa forma o cliente percebe valor e se engaja mais ao processo quando a comunicação é efetiva, assim as interações são proveitosas para ambos.

As variáveis v16 e v18 também apresentaram correlação positiva com margem de erro de 0,009. Essas variáveis representam respectivamente o quanto o consumidor gostaria que a vinícola realizasse discussões com a participação deles e o quanto eles se sentem confortáveis em participar de interações.

Tabela 7 - Correlação entre o quanto o consumidor gostaria que a vinícola realizasse discussões com a participação deles e o quanto eles se sentem confortáveis em participar de interações.

		v16	v18
v16	Pearson Correlation	1	,303**
	Sig. (2-tailed)		0,008757
	N	74	74
v18	Pearson Correlation	,303**	1
	Sig. (2-tailed)	0,008757	
	N	74	74

Fonte: dados da pesquisa

Conforme Vargo; Lusch; Morgan, (2006), os consumidores não são apenas o segmento-alvo estático, eles são recursos criativos que fazem parte do processo e

colaboram com ele. Payne, Storbacka e Frow (2008) enfatizam a importância do ponto de encontro entre consumidores e provedores de serviços., sendo os encontros de comunicação, aqueles que são realizados para promover o diálogo com o cliente.

4.3 REUNIÃO DOS RESULTADOS DAS DUAS ETAPAS COMPARANDO COM A TEORIA

Conforme as análises realizadas na primeira e segunda etapa desse estudo, foi possível entender que ainda existe muita assimetria de informação entre a vinícola Miolo e seus clientes (respondentes contemplados nesse estudo). Isso ocorreu principalmente ao que diz respeito a comunicação, pois o diálogo entre as partes está ocorrendo apenas para escolhas de produtos e serviços, não sendo ampliado para outros processos, sendo assim considerado coprodução (DE MENDONÇA; MEDEIROS, 2014).

Essa pesquisa teve como principal objetivo entender quais são os canais adequados para um processo de cocriação de valor na cadeia do vinho. Assim, estudou-se a relação existente entre a vinícola Miolo e dois intermediários, o e-commerce Vinhos e Vinhos e a Enoteca Vinum. Esses intermediários foram escolhidos por apresentarem maior proximidade na relação, tanto com os consumidores finais quanto com a vinícola, pois para que exista a cocriação é necessário que haja pontos de contato entre as partes envolvidas (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

A partir dos resultados desse estudo pode-se observar que o relacionamento da vinícola Miolo com seus intermediários é puramente comercial, não há mais uma troca, um diálogo entre as partes. Ao ser questionado a respeito de seus clientes organizacionais, a vinícola pensa diretamente em grandes redes de varejo e multinacionais, pois são os clientes responsáveis pela maior parte dos negócios da empresa.

Pelo lado dos intermediários, ambos não percebem abertura da vinícola para participação com ideias e projetos. A Vinhos e Vinhos não tem interesse em fazer parte dessas decisões da vinícola, no entanto a Vinum percebe a mudança de

comportamento da vinícola que passou a focar em varejo de alto volume. Devido a isso, os intermediários passaram a buscar novas ofertas para os consumidores, substituindo a Miolo nas prateleiras.

A percepção do consumidor com relação à experiência proporcionada pela vinícola foi positiva, os consumidores demonstraram que retornariam a empresa para novas experiências. Além de acreditarem que o tempo e as ferramentas e informações oferecidas foram suficientes para o suprimento das necessidades. O ponto negativo foi que muitos dos consumidores que participaram do estudo afirmam não conhecer ou não participar dos canais de comunicação oferecidos pela vinícola. O que mostra o quanto é importante que a vinícola entenda melhor o seu consumidor, pois a Miolo acredita que os clientes estão usando as ferramentas digitais de forma satisfatória.

Os clientes da vinícola demonstraram sentir-se à vontade em participar dos processos dela, no entanto o compartilhamento de informações de ambos os lados ainda é baixo. Para que haja confiança entre as partes é necessário um diálogo aberto e acesso ao conhecimento, bem como o entendimento dos riscos existentes nessa relação.

A Vinhos e Vinhos é um *e-commerce* que atua com atendimento a partir de ligações, utilizando de ferramentas como *Facebook* e *Skype*. O contato a partir dessas ferramentas facilita a interação com os clientes, que participam ativamente fazendo observações e comentários. Ainda, no entanto, não é suficiente para que os consumidores possam participar mais ativamente de outros processos além da sua compra.

Na enoteca Vinum a relação com o cliente é o que mais se aproxima do conceito de cocriação, pois na loja os consumidores degustam produtos e conversam com os atendentes que estão preparados. Além disso, os clientes podem participar de cursos e confrarias que são usadas pela enoteca para escolha de novos produtos. Os serviços oferecidos estão em constante mudança e os clientes estão sempre fazendo parte das mudanças.

Assim, a partir das categorias definidas no estudo, as três empresas demonstram indícios e existência de cocriação de valor com consumidores finais, no entanto ainda é muito pouco explorada a participação dos clientes nos processos das empresas estudadas. A vinícola possui estrutura e oferece serviços que auxiliam

na geração de experiências únicas, entretanto é necessário que esse cliente seja integrado em outros processos e seja ouvido, após receber suporte necessário, como informações e ferramentas.

Por outro lado, a cocriação de valor entre a vinícola Miolo e os intermediários estudados aparece de forma bem inicial, uma vez que a predominância de busca por preço baixo e condições de pagamento ainda são fundamentais nas relações comerciais da cadeia. A vinícola mostrou-se interessada na manutenção da sua relação com grandes redes de varejo e disponibiliza pouco esforço para as pequenas lojas especializadas.

A partir dos resultados encontrados na pesquisa, foi possível verificar algumas contribuições. Do ponto de vista teórico, esse estudo contemplou 4 modelos de cocriação de valor, cada um com seu foco. Essa pesquisa apresentou as 12 categorias que surgiram a partir desses modelos. O importante foi a relação realizada entre eles, uma vez que esses modelos têm sido estudados de forma separada na literatura.

Além disso, o estudo de cada uma das empresas a partir da busca pelos canais onde a cocriação ocorresse mostrou algumas características importantes a respeito de como isso ocorre internamente. A vinícola que recebe seus clientes na sua sede e que pode potencializar os benefícios dessa interação, o *e-commerce* que foca em seu negócio e não percebe o quanto podem ser beneficiados com as trocas realizadas com seus fornecedores e a enoteca que necessita estar sempre oferecendo novos serviços e diferenciais para seu público.

Embora seja percebido informalmente, ficou evidente que a aprendizagem, o planejamento e as métricas são pontos que as empresas não observam com tanta força. A aprendizagem, conforme Soares (2015) está ligada ao diálogo aberto e com o acesso as informações e ferramentas para uma experiência que proporcione ao consumidor aprender coisas novas. O que se observou é que as empresas disponibilizam o que acreditam ser necessário, no entanto precisam levar em consideração o que é necessário ao cliente.

Quanto ao planejamento pensado de fora para dentro (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008) também é uma dificuldade para as empresas, pois não se considera a geração de valor a partir do que o cliente percebe como valor, as empresas colocam no mercado os produtos e ofertam serviços e esperam as

críticas. A partir da análise realizada pode ser percebido que o consumidor precisa estar mais presente nesse ponto.

Por fim, ficou evidente que as métricas para medir a interação dessas empresas com seus consumidores são feitas de forma informal e que se controlada pode trazer mais benefícios ao relacionamento entre as partes. É necessária utilização de métricas para avaliar o quanto os esforços com interação estão sendo bem aproveitados e o quando está se investindo no engajamento com o cliente. Como afirma Gummesson (2004) a respeito da importância da noção de retorno sobre as relações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As vinícolas brasileiras têm investido em atividades que proporcionam uma experiência mais satisfatória para o cliente, encontrando no enoturismo uma alternativa. Os clientes têm participado de degustações, visitas guiadas pela propriedade, cursos, piqueniques servidos com espumantes e a colheita de uvas onde o consumidor participa do processo no vinhedo. Todos esses serviços buscam aproximar os consumidores de seu processo através de experiências, não apenas do consumo direto do vinho.

A cocriação de valor aparece como uma forma de inovar integrando os clientes nos processos das empresas, assim fazendo com que eles participem e se tornem engajados. Assim, para esse estudo foram utilizados 4 modelos de cocriação de valor: DART de Prahalad e Ramaswamy (2004), modelo de Payne, Storbacka e Frow (2008), Modelo de Arnould, Price e Malshe (2006) e modelo de Brasil, Santos e Dietrich (2010).

Dessa forma, realizou-se uma pesquisa exploratória com a vinícola Miolo e dois intermediários. Assim, estudou-se a relação existente entre a vinícola e o e-commerce Vinhos e Vinhos e a Enoteca Vinum. Esses intermediários foram escolhidos por apresentarem maior proximidade na relação, tanto com os consumidores finais quanto com a vinícola, pois para que exista a cocriação é necessário que haja pontos de contato entre as partes envolvidas (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). A segunda etapa da pesquisa contou com a participação clientes da Miolo que estavam realizando visita na sede da vinícola em Bento Gonçalves.

A partir desse estudo, pode-se dizer que os objetivos propostos foram alcançados, portanto as considerações finais serão apresentadas a partir de cada objetivo. A identificação de como se dá o relacionamento entre vinícolas e seus intermediários foi realizada na primeira etapa desse estudo e apresentou resultados que mostram que a vinícola tinha uma postura de aproximar-se deles no início da relação, mas que foi se afastando e se tornou uma relação apenas comercial. A vinícola também percebe esse afastamento e considera os seus intermediários mais fechados ao diálogo e compartilhamento de informações.

A partir da primeira etapa, foi possível conhecer as interações entre consumidores e a enoteca Vinum, percebendo-se que existe abertura por parte da empresa para engajamento dos consumidores, além disso os consumidores se mostram interessados em participar com ideias e sugestões. Foi também possível conhecer as interações entre consumidores e a Vinhos e Vinhos, relação em que a empresa se mostra aberta a participação do cliente, por outro lado é necessário manter sempre o contato através, principalmente, do telefone.

A partir da segunda etapa desse estudo foi possível compreender a percepção do consumidor com relação à experiência proporcionada pelas vinícolas, sendo positiva pois os respondentes da pesquisa mostraram-se satisfeitos com as atividades das quais participaram. Ainda, a identificação da disponibilização de recursos e informações pela vinícolas foi percebida pelos consumidores que, em sua maioria, considerou ter acesso a tudo que necessitavam para os processos.

A identificação de como o compartilhamento bilateral de informações e a confiança afeta a participação dos consumidores nos processos da vinícola foi realizado na segunda etapa da pesquisa e pode-se perceber que os participantes não compartilham todas as informações e aceitam que a vinícola também não disponibiliza todas as informações necessárias. Além disso, os consumidores que participaram desse estudo têm pouca aderência aos canais de comunicação que a vinícola disponibiliza.

Assim, foi possível entender quais são os canais adequados para um processo de cocriação de valor na cadeia do vinho. Levando em consideração as duas etapas da pesquisa, é possível perceber que o contato entre as empresas e os consumidores finais é um ambiente mais propício a realização de trocas e experiências diferenciadas, já em relações com clientes organizacionais não se percebe a mesma abertura.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Do ponto de vista acadêmico, foi possível testar os modelos estudados encontrando-se 12 categorias que ou se repetem ou se complementam de alguma forma, uma vez que cada modelo usado separadamente deixa lacunas para o entendimento da cocriação de valor.

A partir dessas categorias foi possível contribuir com as empresas participantes apresentando uma descrição atual de como as categorias ocorrem e como podem ser melhoradas para obter mais aproximação com os consumidores.

Além disso, contribuiu-se com a vinícola Miolo quanto a seus clientes que estavam em visita e participaram da pesquisa, apresentado suas percepções a respeito da comunicação, compartilhamento de informações, acesso a ferramentas necessárias e interesse em participar dos processos com a vinícola.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

Esse estudo conseguiu responder à questão proposta, no entanto algumas limitações surgiram a partir da realização dessa pesquisa. Assim, sugere-se alguns estudos futuros a partir disso.

A amostra foi não probabilística, não podendo ser feitas inferências para a população. Assim, sugere-se a ampliação do estudo para contemplar um número maior de respondentes, de forma que possam ser feitas inferências a partir da amostra.

A realização da segunda etapa desse estudo contemplou apenas consumidores da vinícola Miolo, assim os consumidores da Vinhos e Vinhos e a Vinum não foram analisados. Portanto, sugere-se o estudo dos consumidores das duas empresas comentadas, uma vez que também são canais de direto atendimento aos clientes.

Outra sugestão para estudos futuros é a ampliação da pesquisa contemplado outras vinícolas, principalmente as menores cuja interação com os clientes costuma ocorrer com os proprietários.

REFERÊNCIAS

- ACS, Z. J.; MORCK, R. .; YEUNG, B. Entrepreneurship , globalization , and public policy. *Journal of International Management*. New York, v. 7, p. 235 – 251, 2001.
- ARNOULD, E. J.; PRICE, L. L.; MALSHE, A. Toward a Cultural Resource-Based Theory of the Customer. *The New Dominant Logic in Marketing*, [S.l.], n. January, p. 91–104, 2006.
- BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*. London, v. 6, n.3, p.335–348, 2006.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. *Marketing de Relacionamento: como implantar e avaliar resultados*. São Paulo: Pearson, 2013.
- BERRY, L. L. Relationship Marketing of Services Growing Interest Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Thousand, v. 23, n. 4, p. 236–245, 1995.
- BRASIL, V. S.; SANTOS, C.; DIETRICH, J. F. Co-Criação de valor: proposição de uma estrutura de análise dos elementos influenciadores da criação compartilhada de valor nas empresas. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 4., 2010. Anais do EMA. 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=11418>. Acesso em: jan de 2016
- COSTA, D. F. Co-criação: uma perspectiva do consumidor. 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-11112013-152347/en.php>> Acesso em: jan. 2016
- DA SILVA, A. S. Um modelo de antecedentes para a cocriação de valores em serviços de geriatria na cidade de São Paulo. 2014. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014
- DE MENDONÇA, F. M.; MEDEIROS, M. D. L. Satisfação e Lógica Dominante do Serviço em Meios de Hospedagem. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, v. 11, p. 246–270, 2014.
- EDVARDSSON, B. et al. Customer integration within service development - A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions. *Technovation*, Essex, v. 32, n. 7–8, p. 419–429, 2012.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, v. 19, n. 2, p. 99–113, 2004.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Thousand, v. 41, n. 2, p. 133–150, 2012.

GUMMESSON, E. Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, v. 19, n. 2, p. 136–148, 2004.

HAYASHI-JUNIOR, P. Uso de recursos na criação de vinhos ícones e a cocriação de valor. 2011. 199 p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, Chicago, v. 9, n. 2, p. 132–140, 1982.

IBRAVIN. Vinhos do Brasil. 2016a. Disponível em: <<http://www.vinhosdobrasil.com.br/pt/vinho-brasileiro/historia>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

IBRAVIN. [Noticias]. 2016b. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/noticias/272.php>>. Acesso em: 28 jan. 2016.

IBRAVIN. Vinhos do Brasil - Estatísticas e Relatórios. Disponível em: <<http://www.vinhosdobrasil.com.br/pt/estatisticas-relatorios>>. Acesso em: dez. 2016

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. Importação de Vinhos no Brasil Cresceu 30,7% de 2009 a 2011. *Análise de Indicadores do Agronegócio*, [São Paulo], v. 7, n. 3, 2012.

KRISTENSSON, P.; MATTHING, J.; JOHANSSON, N. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, Bradford, v. 19, n. 4, p. 474–491, 2008.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIOLO WINE GROUP. A Empresa. 2016. Disponível em: <http://www.miolo.com.br/empresa/miolo_wine_group/>. Acesso em: 28 jan. 2016.

MIOLO WINE GROUP. Enoturismo. 2016. Disponível em: <<http://www.miolo.com.br/enoturismo/>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, [S.l.], v. 71, n. July, p. 65–77, 1993.

OIV, O. I. DE LA VIGNE ET DU VIN. Per Capita Wine Consumption By Country. Countries Ranked By Per Capita Consumption and Countries Listed Alphabetically 2014, v. 7, n. November, p. 1–7, 2014.

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

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, [Mergent], v. 18, n. 3, p. 5–14, 2004a.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, Bradford, v. 32, n. 3, p. 4–9, 2004b.

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. The new frontier of experience innovation. *Image*, [Rochester], v. 44, n. 4, 2012.

PRAHALAD, V.; RAMASWAMY, C. K. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press, 2004c.

PRETOLA, R. R. Inovação e criatividade no setor de telecomunicações brasileiro: co-criando valor mediante processo de centralidade no cliente. [S.l.] Fundação Getúlio Vargas, 2008.

RAMASWAMY, V. Co-creating Experiences with Customers : New Paradigm of Value Creation. *The TMTTC Journal of Management*, p. 6–14, 2005.

RAMASWAMY, V. Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, Bradford, v. 37, n. 2, p. 32–37, 2009a.

RAMASWAMY, V. Are You Ready for the. *Technical Communication*, Oxford, v. 49, n. 2, p. 162–170, 2009b.

SANTOS, C. R.; BRASIL, V. S. Envolvimento do consumidor em processos de desenvolvimento de produtos : um estudo qualitativo junto a empresas de bens de consumo. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 300–311, 2010.

SOARES, A. C. Co-criação de valor: mensuração da disposição do cliente em co-criar produtos de base tecnológica em ambientes virtuais de interação. *Journal of Chemical Information and Modeling*, Washington, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TROCCOLI, I. R. Co-Criação de Valor e Fidelizaçã dos Clientes: uma visão integrada. *Inter Science PLace*, [S.l.], n. 4, p. 1–23, 2009.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 68, n. January, p. 1–17, 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be. In: VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (Ed.). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Armonk, NY: [s.n.], 2006, p. 43–56.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F.; MORGAN, F. W. Historical Perspectives on Service-Dominant Logic. In: LUSCH, ROBERT F.; VARGO, S. L. (Ed.). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: [s.n.], 2004. p. 29–42.

ZENONE, L. C. *Marketing de Relacionamento: Tecnologia, Processos e Pessoas*. São Paulo: Atlas S.A., 2010. Disponível em:
<<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Sdn3ZK5PUoEC&oi=fnd&pg=PA91&dq=ARNOULD,+E.+J.%3B+PRICE,+L.+L.%3B+MALSH,+A.+Toward+a+Cultural+Resource-Based+Theory+of+the+Customer.&ots=8f3icj8ufs&sig=7IHrppZ1TntkJaZ3xYH2TNKvFs0#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: jan. 2017.

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM RESPONSÁVEL PELO SETOR DE RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR (ENTREVISTA VINÍCOLA MIOLO)

Modelo	Questões/ itens	Aspecto principal abordado (do modelo)
Brasil, Santos e Dietrich (2010)	A vinícola costuma envolver mais de um setor nas decisões estratégicas?	Cultura
Brasil, Santos e Dietrich (2010)	A vinícola se considera aberta a novas ideias de funcionários e demais parceiros?	Cultura
Brasil, Santos e Dietrich (2010)	Vocês consideram que os consumidores conhecem o suficiente os vinhos que consomem?	Produto
Brasil, Santos e Dietrich (2010)	Quem são os consumidores de vinho?	Mercado
Brasil, Santos e Dietrich (2010)	Quais as habilidades costumam ter para esse consumo?	Habilidades
Payne; Storbacka; Frow (2008)	O cliente está presente no processo de desenvolvimento de produtos da vinícola? (se sim: Como ocorre essa interação?)	oportunidade
Payne; Storbacka; Frow (2008)	os clientes recebem algum treinamento ou preparo antes de participar dessas interações?	implementação
Payne; Storbacka; Frow (2008)	De que forma a vinícola estimula o envolvimento do cliente em seus processos?	planejamento
Payne; Storbacka; Frow (2008)	A vinícola tem contato prévio com esses clientes antes dessas interações?	planejamento
Payne; Storbacka; Frow (2008)	Como são esses ambientes de interação?	implementação
Payne; Storbacka; Frow (2008)	Vocês realizam discussões com os clientes para ouvir suas ideias e permitir maior participação?	implementação
Payne; Storbacka; Frow (2008)	Essas interações motivam o consumidor a participar desses processos? Como vocês medem esse interesse?	métricas
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Existe um diálogo aberto entre a vinícola e seus clientes?	Diálogo e Transparência
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Quais são as formas de comunicação da vinícola com os clientes? Como os clientes respondem a esta forma de comunicação?	Diálogo e Transparência
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Quais são as principais ferramentas e meios utilizados para manter o diálogo e interação com os clientes? (ex: e-mails, reuniões presenciais...).	Diálogo e Transparência
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Existem limites ou regras para essa comunicação, tanto por parte da vinícola quanto por parte dos clientes?	Diálogo e Transparência
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Qual a relevância do diálogo e das interferências do cliente para a vinícola? E para o cliente?	Diálogo e Transparência

DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Os clientes são tratados como parceiros iguais no compartilhamento de informações?	Diálogo Transparência	e
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Os clientes são abertos ao compartilhamento bilateral de informações?	Diálogo Transparência	e
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Como você (s) lida (m) com propostas do cliente que destoam da forma com que a vinícola vem trabalhando?	Diálogo Transparência	e
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Como os clientes lidam com as ideias propostas por eles não aceitas pela vinícola?	Diálogo Transparência	e
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Quais são as maiores dificuldades encontradas pela vinícola para engajar o cliente no processo de criação de seus produtos?	Acesso e Avaliação de Risco	
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Quais são as maiores facilidades oferecidas para o cliente para engaja-lo no processo de criação?	Acesso e Avaliação de Risco	
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	A vinícola proporciona ferramentas e conhecimento para que esse engajamento ocorra? (Se sim: O cliente está disposto a acessar as ferramentas e conhecimento disponível?)	Acesso e Avaliação de Risco	
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	A vinícola identifica algum risco como sendo proveniente do engajamento do cliente no processo de criação de seus produtos? (ex: financeiro, autoral, legal...)	Acesso e Avaliação de Risco	
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	O relacionamento com o cliente impactou em alguma mudança interna do negócio?	Acesso e Avaliação de Risco	
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Algum tipo de conflito já surgiu a partir da interação com o cliente?	Acesso e Avaliação de Risco	
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	O cliente se sente seguro em se envolver nos processos da vinícola?	Acesso e Avaliação de Risco	

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM RESPONSÁVEL DA MIOLO PELO RELACIONAMENTO COM OS INTERMEDIÁRIOS

Modelo	Questões/ itens	Aspecto principal abordado (do modelo)
Brasil, Santos e Dietrich (2010)	A vinícola costuma envolver mais de um setor nas decisões estratégicas?	Cultura
Brasil, Santos e Dietrich (2010)	A vinícola se considera aberta a novas ideias de funcionários e demais parceiros?	Cultura
Brasil, Santos e Dietrich (2010)	Vocês consideram que os compradores conhecem o suficiente os vinhos que adquirem?	Produto
Brasil, Santos e Dietrich (2010)	Quem são os compradores organizacionais de vinho?	Mercado
Brasil, Santos e Dietrich (2010)	Quais as habilidades costumam ter para esse compra?	Habilidades
Payne; Storbacka; Frow (2008)	Esses compradores estão presentes no processo de desenvolvimento de produtos da vinícola? (se sim: Como ocorre essa interação?)	oportunidade
Payne; Storbacka; Frow (2008)	Eles recebem algum treinamento ou preparo antes de participar dessas interações?	implementação
Payne; Storbacka; Frow (2008)	De que forma a vinícola estimula o envolvimento dos compradores em seus processos?	planejamento
Payne; Storbacka; Frow (2008)	A vinícola tem contato prévio com esses compradores organizacionais antes dessas interações?	planejamento
Payne; Storbacka; Frow (2008)	Como são esses ambientes de interação?	implementação
Payne; Storbacka; Frow (2008)	Vocês realizam discussões com esses compradores para ouvir suas ideias e permitir maior participação?	implementação
Payne; Storbacka; Frow (2008)	Essas interações motivam o comprador a participar desses processos? Como vocês medem esse interesse?	métricas
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Existe um diálogo aberto entre a vinícola e seus compradores?	Diálogo e Transparência
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Quais são as formas de comunicação da vinícola com os compradores organizacionais? Como eles respondem a esta forma de comunicação?	Diálogo e Transparência
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Quais são as principais ferramentas e meios utilizados para manter o diálogo e interação com os compradores? (ex: e-mails, reuniões presenciais...).	Diálogo e Transparência
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Existem limites ou regras para essa comunicação, tanto por parte da vinícola quanto por parte dos compradores?	Diálogo e Transparência
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Qual a relevância do diálogo e das interferências dos compradores para a vinícola? E para os compradores?	Diálogo e Transparência
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY,	Os compradores organizacionais são tratados como parceiros iguais no	Diálogo e Transparência

2004c)	compartilhamento de informações?	
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Eles são abertos ao compartilhamento bilateral de informações?	Diálogo e Transparência
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Como você (s) lida (m) com propostas dos compradores que destoam da forma com que a vinícola vem trabalhando?	Diálogo e Transparência
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Como os compradores lidam com as ideias propostas por eles não aceitas pela vinícola?	Diálogo e Transparência
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Quais são as maiores dificuldades encontradas pela vinícola para engajar o comprador organizacional no processo de criação de seus produtos?	Acesso e Avaliação de Risco
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Quais são as maiores facilidades oferecidas para o comprador para engajá-lo no processo de criação?	Acesso e Avaliação de Risco
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	A vinícola proporciona ferramentas e conhecimento para que esse engajamento ocorra? (Se sim: O comprador está disposto a acessar as ferramentas e conhecimento disponível?)	Acesso e Avaliação de Risco
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	A vinícola identifica algum risco como sendo proveniente do engajamento do comprador organizacional no processo de criação de seus produtos? (ex: financeiro, autoral, legal...)	Acesso e Avaliação de Risco
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	O relacionamento com o comprador impactou em alguma mudança interna do negócio?	Acesso e Avaliação de Risco
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	Algum tipo de conflito já surgiu a partir da interação com o comprador?	Acesso e Avaliação de Risco
DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c)	O comprador organizacional se sente seguro em se envolver nos processos da vinícola?	Acesso e Avaliação de Risco

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS DOS CONSUMIDORES DA VINÍCOLA MIOLO

Cocriação de valor com clientes da Vinícola Miolo

Olá, esse questionário faz parte da minha pesquisa do Mestrado em Agronegócios (UFRGS). Meu tema é cocriação entre as vinícolas e seus clientes.

O que é cocriação? É uma abordagem estratégica focada na criação de valor a partir de processos interativos envolvendo diferentes atores de mercado.

Esse questionário é sigiloso e suas informações serão utilizadas apenas para fins de pesquisa. Não será solicitado seu nome e outros dados de identificação.

Conto com a sua participação!

Obrigada!

Martiele Borges

***Obrigatório**

INSTRUÇÕES:

Para responder esse questionário você precisa ter 18 anos ou mais.

Todas as questões são obrigatórias

Marque a opção que mais se adequar a sua resposta

Nas questões que não informam a possibilidade de marcação de mais de uma opção, favor marcar apenas uma.

1. Como você conheceu a vinícola Miolo? * Marcar apenas uma oval.

- Por indicação de amigos, familiares e ou conhecidos
- Por anúncios em revistas e demais materiais publicitários
- Por meio de passeios turísticos
- Conheci seus produtos e me interessei pela vinícola
-

A vinícola entrou em contato comigo

2. Qual(is) atividade(s) da vinícola você já participou? (é possível marcar mais de uma opção) *

Marque todas que se aplicam.

- Degustação
- Visita guiada
- Escola do vinho
- Wine Garden
- Minicurso de Degustação
- _____ Nenhuma

Outro:

3 A vinícola disponibilizou acesso a informações/ferramentas para que você participasse dessa(s) atividade(s)? (Exemplos: materiais, equipamentos, meios...) * Marcar apenas uma oval.

- Sim, a empresa disponibilizou todas as informações/ferramentas para que eu participasse da(s) atividade(s).
- Sim, a empresa disponibilizou algumas informações/ferramentas para que eu participasse da(s) atividade(s), mas não foi suficiente.
- Não, a empresa não disponibilizou as informações/ferramentas necessárias as atividade(s) que participei, mas consegui acompanhar ainda assim.
- Não, a empresa não disponibilizou as informações/ferramentas necessárias as atividade(s) que participei e me fez falta.

Não foi necessário informações/ferramentas para a(s) atividade(s) que participei. Não participei de atividades da empresa

4. Você considera que o tempo destinado a cada atividade foi adequado? Marque a resposta que mais se adequar, considere 1 como insuficiente e 5 como muito adequado. * Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
-
- insuficiente muito adequado

5. Como foi a sua experiência na vinícola Miolo? Marque a resposta que mais se adequar, considere 1 como muito ruim e 5 como muito boa. * Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muito boa

6. Sua percepção a respeito da vinícola Miolo mudou a partir da experiência que você teve? Marque a resposta que mais se adequar, considere 1 como não mudou e 5 como mudou completamente. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
não mudou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	mudou completamente

7. Você voltaria a participar de novas experiências na vinícola? Marque a resposta que mais se adequar, considere 1 como não e 5 como sim. * Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Não	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sim

- 8 Ao participar dessa experiência você adquiriu produtos da vinícola Miolo? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, comprei produtos apenas para usar meu cupom de desconto
- Sim, comprei os produtos degustados
- Sim, fiquei interessado em conhecer outros produtos
- Sim, comprei produtos porque me senti obrigada a fazê-lo
- Não comprei nessa ocasião, mas estou disposto a experimentar
- futuramente Não, pois os produtos não foram oferecidos.

Não tive interesse nos produtos.

9. Qual o grau de contato você mantém com a vinícola? Marque a resposta que mais se adequar, considere 1 como não mantenho contato e 5 como frequentemente. * Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

não mantenho contato frequentemente

10. A vinícola incentiva você a contribuir com novas ideias? Marque a resposta que mais se adequar, considere 1 como não incentivo e 5 como incentiva muito * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
 não incentivo incentiva muito

11. A vinícola Miolo disponibiliza algum canal para interação com você? * Marcar apenas uma oval.

- Sim, ambiente presencial
 Sim, ambiente virtual, redes sociais e outras plataformas digitais
 Sim, todos os anteriores
 Não sei
 Não, a empresa não disponibiliza canais para interação com consumidores.

12. Em uma escala onde 1 representa não participo e 5 representa participo muito, marque a opção que mais define o quanto você participa de algum canal de interação disponibilizado pela vinícola Miolo. * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
 não participo participo muito

13. Você sente que a vinícola fornece o máximo de informações sempre? * Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
 14 Você contribuiu com o maior número de informações ao seu respeito? * Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
 Não forneci informações Forneci todas as informações necessárias

Não fornece informações Fornece muitas informações

15. O quanto você considera importante esse compartilhamento de informações entre você e a vinícola Miolo? Marque a resposta que mais se adequar, considere 1 como não considero importante e 5 como considero fundamental *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
não considero importante	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	fundamental

16. Em uma escala onde 1 representa não gostaria e 5 representa gostaria muito, marque a opção que mais define o quanto gostaria que a vinícola realizasse discussões para ouvir suas ideias. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
não gostaria	<input type="radio"/>	gostaria muito				

17. Como você prefere que a vinícola entre em contato ? Marque a resposta que mais se adequar a sua preferência. * Marcar apenas uma oval.

- Redes sociais digitais (Facebook, WhatsApp...)
- Por telefone
- Por e-mail
- Por carta
- Prefiro entrar em contato com a empresa por conta própria
- Não tenho interesse em manter contato com a empresa

18. Você se sente confortável em participar de interações com a vinícola Miolo? Marque a resposta que mais se adequar a sua preferência. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não me sinto confortável	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Me sinto muito confortável

19. A linguagem utilizada pela vinícola para comunicação com os consumidores é clara? Marque a resposta que mais se adequar a sua preferência. * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não é clara	<input type="radio"/>	É muito clara				

20 O que ajuda você a contribuir com ideias? *

Marcar apenas uma oval.

- Sua criatividade
 Sua experiência
 Suas necessidades percebidas no uso, consumo do dia a dia
 Sua profissão

 Outro: _____

21. Qual a importância que você dá ao vinho na sua vida? Marque a resposta que mais se adequar a sua preferência. * Marcar apenas uma oval.

- 1 2 3 4 5
-
- Nenhuma Muita importância

22. Com que frequência você consome vinhos? * Marcar apenas uma oval.

- toda semana
 apenas nos finais de semana
 uma vez por mês
 em ocasiões especiais
 nunca

 Outro: _____

23. Com relação a escolha do vinho como você decide o que beber? Marque a resposta que mais se adequar a sua preferência. *

Marcar apenas uma oval.

- Conforme a ocasião
 Por indicação de algum familiar/amigo
 Pela marca
 Pela uva
 Pelo preço
 Pela região de origem

 Outro: _____

24. Você participa de grupos relacionados ao tema vinho? * Marcar apenas uma oval.

- Sim, de comunidades temáticas sobre vinho nas redes sociais
- Sim, sou sócio de clubes de vinhos
- Sim, de confrarias
- Sim, participo de grupos oferecidos pelas vinícolas
- Não participo

25 Você já fez cursos/ participou de palestras a respeito do tema vinhos

* Marcar apenas uma oval.

- nunca participei
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

26. O quanto você se considera conhecedor de vinhos? * Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não sou conhecedor	<input type="radio"/>	Sou profissional da área				

27. O que te motiva a participar dos processos da vinícola Miolo? *

28 Idade*

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 24 anos
- 25 a 29 anos
-
-
-
-
-

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 a 60 anos

Acima de 60 anos

29. Renda mensal da família (considere todas as pessoas que moram na residência, inclusive você)(Considere o salário mínimo de R\$ 937,00) * Marcar apenas uma oval.

- Até 1 salário mínimo
- Entre 2 e 5 salários mínimos
- Entre 6 e 10 salários mínimos
- Entre 11 e 15 salários mínimos
- Entre 16 e 20 salários mínimos
- 21 ou mais salários mínimos

30. Em qual cidade você mora? *

31 Escolaridade * Marcar

apenas uma

oval.

-
- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-Graduação

32. Sexo * Marcar apenas

uma oval.

- Feminino
- Masculino