



VALOR CRIADO PELO CLIENTE: PROPOSTA DE UMA ESTRATÉGIA DE *DESIGN* DE AMBIENTES VIRTUAIS DE CO- CRIAÇÃO

Diogo Diederichs Prado

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientadora: Maria Alice Ferruccio Rainho, D.Sc.

Rio de Janeiro
Novembro de 2010

**VALOR CRIADO PELO CLIENTE: PROPOSTA DE UMA ESTRATÉGIA DE
DESIGN DE AMBIENTES VIRTUAIS DE CO-CRIAÇÃO**

Diogo Diederichs Prado

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO.

Examinado por:

Prof. Maria Alice Ferruccio Rainho, D.Sc.

Prof. Rosemarie Bröker Bone, D.Sc.

Eng. Daniel Karrer da Cruz, M.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

NOVEMBRO de 2010

Prado, Diogo Diederichs

Valor criado pelo cliente: proposta de uma estratégia de design de ambientes virtuais de co-criação – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2010.

viii, 67 p.: il.; 29,7cm

Orientadora: Maria Alice Ferruccio Rainho

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso de Engenharia de Produção, 2010.

Referencias Bibliográficas: p.71-75.

1. Co-criação de valor 2.Ambientes Virtuais de Clientes 3.Lógica dominante de serviços. I Rainho, Maria Alice Ferruccio II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. III. Valor criado pelo cliente: proposta de uma estratégia de design de ambientes virtuais de co-criação.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

Valor criado pelo cliente: proposta de uma estratégia de *design* de ambientes virtuais de co-criação

Diogo Diederichs Prado

Novembro/2010

Orientadora: Maria Alice Ferruccio Rainho

Curso: Engenharia de Produção

O entendimento das oportunidades trazidas pela capacidade de interação e comunicação em ambientes virtuais junto a clientes bem como as estratégias a serem consideradas pelas empresas para aproveitá-las como fator competitivo em um novo paradigma de produção-consumo, centrado na experiência do cliente, apontam como tema relevante de pesquisa e reflexão.

Buscando contribuir para o assunto, este trabalho se guiará na seguinte questão: “Mais que apenas prover suporte a problemas, como alavancar a percepção de valor de um produto ou serviço pelo cliente através de uma experiência mais completa, suportada por este ambiente virtual?”

Palavras-chave: Co-criação de Valor, ambientes virtuais de clientes, lógica dominante de serviços

Abstract of Undergraduate Project presented to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Industrial Engineer.

Value created by the customer: proposal of *design* strategies for co-creation virtual environment

Diogo Diederichs Prado

November/2010

Advisor: Maria Alice Ferruccio Rainho

Course: Industrial Engineering

The understanding of the opportunities brought about by the interaction and communication in virtual environments with customers as well as strategies to be considered by companies to exploit them as a competitive factor in a new paradigm of production and consumption, focusing on the customer experience, as pointed relevant topic of research and reflection.

To contribute to the subject, this work will try to provide answer to the following question: "More than just providing support issues, how to leverage the customer's value perception of a product or service through a more complete experience, supported by this virtual environment?"

Keywords: Co-creating value, virtual environments for customers, service dominant logic

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
O PROBLEMA	9
HIPÓTESES	10
JUSTIFICATIVA DO TEMA	10
METODOLOGIA DO TRABALHO	11
CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA	14
ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	15
A ESCOLHA DOS CASOS	15
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
1.1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	16
1.2 SOBRE CRIAÇÃO DE VALOR	21
1.2.1 <i>O valor centrado no uso</i>	21
1.3 SOBRE CO-CRIAÇÃO DE VALOR.....	26
1.3.1 <i>Definições e formas de co-criar valor</i>	26
1.3.2 <i>Co-criando uma experiência de consumo</i>	30
1.3.3 <i>Blocos da Interação Cliente-Organização</i>	33
1.4 SOBRE COMUNIDADES DE CLIENTES	36
1.4.1 <i>Conceitos sobre comunidades de clientes</i>	36
1.4.2 <i>Mitos e verdades sobre comunidades de marcas</i>	37
1.4.3 <i>Motivações para a participação em comunidades virtuais de clientes</i>	41
1.5 ELEMENTOS DE PROJETO DE UM AMBIENTE VIRTUAL DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR.....	44
2. ESTUDOS DE CASO.....	48
2.1. ESTRUTURAÇÃO DA ANÁLISE	48
2.2. O CASO NIKE +	50
2.2.1 <i>Descrição do ambiente virtual</i>	50
2.2.2 <i>Aprendizado</i>	52
2.2.3 <i>Construção da experiência</i>	53
2.2.4 <i>Monitoramento do uso</i>	53
2.2.5 <i>Colaboração/competição</i>	54
2.2.6 <i>Identidade individual e de grupo</i>	55
2.3. O CASO HARLEY-DAVIDSON	55
2.3.1 <i>Descrição do ambiente virtual</i>	55
2.3.2 <i>Aprendizado</i>	56
2.3.3 <i>Construção da experiência</i>	56
2.3.4 <i>Monitoramento do uso</i>	57
2.3.5 <i>Colaboração/competição</i>	58
2.3.6 <i>Identidade individual e de grupo</i>	58
2.4. COMPARAÇÃO DOS CASOS.....	59
3. PROPOSTA DE UMA ESTRATÉGIA DE DESIGN DE AMBIENTES VIRTUAIS DE CLIENTES.....	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1- "G-D LOGIC COMPARADA COM A S-D LOGIC NA CRIAÇÃO DE VALOR"	25
TABELA 2 - PARADIGMAS CENTRADOS NA EMPRESA E NO CLIENTE	27
TABELA 3 - PAPÉIS DOS CLIENTES NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	29
TABELA 4 - COMPARAÇÃO DOS CASOS	60

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – TELA DO NIKE+	12
FIGURA 2 - TELA DO <i>HARLEY OWNERS GROUP</i>	13
FIGURA 3 - O MÉTODO UTILIZADO	14
FIGURA 5 - CO-CRIAÇÃO DE VALOR ENTRE SISTEMAS DE SERVIÇO	24
FIGURA 6- ESPAÇO E REDE DE EXPERIÊNCIAS	32
FIGURA 7 - "O NOVO MODELO DE REFERÊNCIA PARA CRIAÇÃO DE VALOR"	35
FIGURA 8 - MODELO DE HIPÓTESES PARA A CO-CRIAÇÃO DE VALOR EM UM VCE.....	43

INTRODUÇÃO

O Problema

O entendimento das oportunidades trazidas pela capacidade de interação e comunicação em ambientes virtuais junto a clientes bem como as estratégias a serem consideradas pelas empresas para aproveitá-las como fator competitivo em um novo paradigma de produção-consumo, centrado na experiência do cliente, apontam como tema relevante de pesquisa e reflexão.

A maior parte da literatura voltada para a criação desses ambientes virtuais que suportam Comunidades Virtuais de Clientes (do inglês *Virtual Customer Communities* – VCC) é voltada para a questão de como utilizar os clientes como fonte de inovação, força de trabalho e teste no processo desenvolvimento de novos produtos. Há também pesquisas do envolvimento do cliente no papel de provisão de suporte a respeito de produtos a outros clientes. Entretanto, algumas iniciativas de empresas no *design* de seus ambiente virtuais de clientes (do inglês *Virtual Customer Environment* – VCE) apontam um campo com oportunidades para exploração: a utilização desses ambientes como mecanismo para potencializar a experiência de consumo do produto (ou serviço) através da troca de informações entre organização e clientes e, especialmente, entre os próprios clientes.

Dessa forma, este trabalho se guiará na seguinte questão: **“Mais que apenas prover suporte a problemas, como alavancar a percepção de valor de um produto ou serviço pelo cliente através de uma experiência mais completa, suportada por este ambiente virtual?”**

Objetivos do trabalho

O objetivo geral deste trabalho é:

- Propor uma estratégia de *design* de ambientes virtuais de clientes (VCEs) que capacite uma organização a envolver seus clientes como co-criadores de suas

experiências de consumo, alavancando o valor percebido no uso do produto (especificamente, bens de consumo).

Deste objetivo geral, podem ser desdobrados os objetivos específicos descritos a seguir:

- Analisar VCEs construídos por organizações produtoras de bens de consumo, entendendo as estratégias utilizadas no *design* destes espaços para compor um quadro geral a partir do qual possam ser identificadas as melhores práticas.
- Analisar a relação entre as características apresentadas pelos bens de consumo e o grau de alavancagem no valor percebido pelo cliente pela sua participação em uma VCC relacionada àquele bem.

É importante ressaltar que, para os fins desse trabalho, entende-se estratégia de *design* como princípios a serem seguidos no projeto e construção de VCEs de empresas.

Hipóteses

As seguintes hipóteses são consideradas nesse trabalho:

- A utilização de um VCE é um fator que compõe a experiência de consumo, podendo, desta forma, ser utilizado pela empresa como alavancador do valor percebido pelo cliente no uso de um determinado produto
- Considerar as diferentes motivações dos clientes na participação de comunidades virtuais na criação de um VCE é um ponto importante para a alavancagem do valor percebido pelo cliente.

Justificativa do tema

Dotados de acesso virtualmente ilimitado à informação e de ferramentas que permitem grande colaboração para a definição e criação de valor nos produtos que utilizam, os consumidores têm hoje um papel cada vez mais ativo dentro do processo produtivo das organizações (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004). O mercado deixa de ser um “local” de mera troca de valores, onde as empresas oferecem os resultados de suas atividades em forma de produtos e passa a ser um fórum onde consumidores e organizações colaboram para criação – e competem pela extração – de um valor que resulta, acima de tudo, desta interação entre os dois (VARGO & AKAKA 2008). É

apontada uma mudança no paradigma produção-consumo, baseada em aspectos como a co-criação de valor por parte do cliente e a competição não mais por produtos ou serviços, mas pela experiência de consumo (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004). A capacidade de lidar com essa realidade e de refletí-la na forma como realiza suas tarefas passa a ser fundamental para a sobrevivência da organização contemporânea.

Compondo este panorama, as tecnologias de informação e comunicação possibilitam um alto grau de interação entre a companhia e seus clientes, bem como entre os próprios cliente. Dessa forma, elementos (por exemplo, clientes) se reúnem em comunidades virtuais de interesse sobre temas específicos (NAMBISAN, 2002). Com o objetivo de proporcionar a seus clientes um papel mais ativo na criação de valor (através de atividades como desenvolvimento de novos produtos e suporte à produtos existentes), tem aumentado muito o número de organizações a criar Ambientes Virtuais de Clientes (do inglês *Virtual Customer Environment* – VCE) (NAMBISAN & BARON, 2009).

A experiência de consumo até então comentada é composta pelos mais variados fatores, envolvendo produtos e serviços provistos pela empresa, produtos e serviços provistos por outras empresas, mas que compõem o contexto de consumo, interação do cliente com a empresa, interação do cliente com outros clientes, etc. E o grau de satisfação do cliente será resultado da comparação desta experiência obtida com a expectativa formada anteriormente (composta por experiências anteriores, comentários de outros clientes – *word of mouth* – propagandas e promessas feitas pela organização (PARASURAMAN *et al.* (1985)).

A participação do cliente em comunidades de clientes, em VCEs, é parte componente desta experiência. Portanto, o *design* e uso de VCEs por meio de estratégias controladas pela organização objetivando aumentar o valor percebido pelos seus clientes parece ser um tema importante a ser debatido e estudado.

Metodologia do trabalho

Buscando o embasamento teórico no tema, será realizada uma **pesquisa bibliográfica** nos artigos publicados nos seguintes temas:

- Lógica de criação de valor (mais especificamente, do ponto de vista da série “S-D Logic” coordenada pelo Professor Stephen L.Vargo; “Co-criação de Valor” e

“Comunidades de cliente”. Um detalhamento das buscas realizadas, números de publicações, autores mais importantes entre outras informações é apresentado em seguida neste trabalho.

- Co-criação de valor, buscando o entendimento dos mecanismos e questões relevantes ao envolvimento do cliente na produção de sua própria experiência de consumo.
- *Design* de ambientes virtuais que suportam a criação e interação de comunidades de clientes (VCCs), entendendo as motivações dos clientes ao participarem dessas comunidades, as atividades exercidas por eles e os elementos de projeto desses ambientes que as organizações devem levar em conta.

Uma vez realizada a revisão da literatura sobre os temas supracitados, serão criados mecanismos que apoiem uma análise mais detalhada de Ambientes Virtuais de Clientes. Com esses mecanismos, será feita uma **pesquisa exploratória do tipo estudo de casos** nos VCEs de empresas de importância significativa na produção de bens de consumo. Os casos explorados serão:

- Nike+: ambiente no qual os clientes avaliam suas corridas, planejam treinamentos, programam desafios com outros clientes e trocam diversas informações sobre a prática de corrida, como os melhores lugares, formas de treino, músicas para ouvir ao correr, etc.



Figura 1 – Tela do Nike+

Fonte: http://nikerunning.nike.com/nikeos/p/nikeplus/pt_BR/plus/#!/dashboard/ consultado em 10/09/2010)

- Harley-Davidson: ambiente no qual donos de Harley-Davidson trocam dicas e experiências, organizam eventos, exibem fotos e vídeos de suas motos, planejam viagens, etc.



Figura 2 - Tela do *Harley Owners Group*

Fonte: http://www.harley-davidson.com/wcm/Content/Pages/Owners/Owners.jsp?locale=en_US&bmLocale=en_US (consultado em 10/09/2010)

As características dos ambientes serão detalhadas adiante neste trabalho.

Com base nas análises realizadas, é então proposta a estratégia de *design* de ambientes virtuais (VCEs) tal qual previsto no objetivo geral deste trabalho. São então revisitados os casos-exemplo e analisados de acordo com a estratégia criada, avaliando sua validade e registrando-se conclusões consideradas relevantes sobre o tema e sobre a realização deste trabalho. O método pode ser representado pelo esquema a seguir, na **Figura 3 - O método utilizado:**

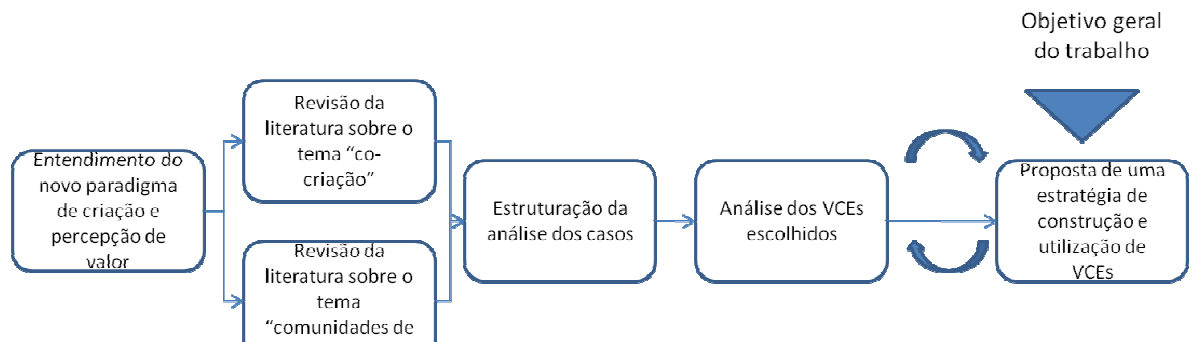


Figura 3 - O método utilizado

Fonte: o autor

Contribuição científica

A contribuição científica deste trabalho é apresentar uma proposta, do ponto de vista de uma organização produtora de bens de consumo, dos fatores a serem considerados para a criação de VCEs como e uma plataforma de promoção de seus produtos permitindo uma experiência mais completa de consumo a seus clientes.

Alcance e restrições

Optou-se neste trabalho por focar em bens de consumo, pois o produto (bem de consumo) apresenta-se como um elemento tangível em torno do qual é produzida toda a experiência. Não se pretende discutir aqui as especificidades, diferenças e semelhanças entre produtos e serviços, já bastante debatidas na literatura. A restrição do estudo a bens de consumo, no entanto, permitirá uma pesquisa mais direcionada e uma maior objetividade nos elementos de análise dos casos.

Além disso, a pesquisa se restringirá a VCEs proprietários, ou seja, construídos pela própria organização. Por ter como objetivo a proposição de uma estratégia de *design* desses ambientes, esta restrição é importante a este trabalho pois permite que se pense as decisões a serem tomadas desde o ponto de vista da organização. Isso significa que não serão estudadas comunidades criadas pelos próprios clientes e outras redes sociais que não as contidas nos ambientes virtuais de clientes de cada uma das organizações. No caso da Harley-Davidson (que será explicado adiante), por exemplo, não serão estudados outros clubes ou grupos de motociclistas, apenas o coordenado e suportado pela própria companhia. Assim como no caso Nike+ (também explicado adiante), não

serão estudadas outras comunidades de corredores, apenas as presentes na plataforma Nike+, coordenada pela Nike.

Por último, cabe ressaltar que o foco deste trabalho está no que se pode chamar de “etapa de uso” de um produto. Ou seja, após o desenvolvimento do produto e sua produção pela empresa (com ou sem a colaboração do cliente) e após a aquisição do mesmo para seu consumo ou utilização. Boa parte da literatura foca na questão da colaboração da empresa com seus clientes para o desenvolvimento de novos produtos, um dos campos estudados na disciplina de inovação aberta (*Open Innovation*). O que se quer neste projeto, no entanto, é entender como usar as oportunidades oferecidas pela TIC, “materializadas” nos ambientes virtuais de cliente, para alavancar o valor percebido na experiência do *uso do produto*.

Estruturação do trabalho

No 1º capítulo deste trabalho, é realizada a revisão bibliográfica prevista no método, com o objetivo de explorar o assunto e fundamentar as análises e discussões sobre os casos. O 2º capítulo contém a análise dos casos, iniciada com uma estruturação e com *o design* de mecanismos que suportem essa análise. No 3º capítulo, são apresentadas as estratégias de *design* objetivadas nesse trabalho. A conclusão engloba as discussões finais e os aprendizados com o trabalho de pesquisa realizado, encerrando este documento.

A escolha dos casos

Os casos da Nike e da Harley-Davidson com seus VCEs foram escolhidos por entender-se que os ambientes virtuais de ambas as empresas são exemplos relevantes da aplicação dos conceitos apresentados na literatura. Além disso, a conexão dos produtos produzidos por cada uma delas e a paixão de seus clientes pela tarefa que se propõem a realizar (a corrida e o motociclismo) são úteis do ponto de vista desse trabalho pois expõem a relevância do valor de uso do produto, como será visto ao longo desse trabalho.

1. Fundamentação teórica

1.1 Apresentação da pesquisa bibliográfica

Buscando um entendimento geral da lógica de percepção e criação de valor, serão analisados artigos da série “S-D Logic” (*Service-Dominant Logic*), cuja criação foi coordenada pelo professor Stephen L. Vargo, da *University of Hawaii*. Nesta série, é analisado o que chamamos na introdução deste trabalho como o “novo paradigma de produção-consumo”. O nome da série de artigos remete às características dominantes no processo de criação e percepção de valor: foco no “valor-de-uso”, em vez de “valor-de-troca” dos bens, participação ativa do cliente na criação do valor, a empresa pode apenas oferecer propostas de valor, nunca entregar o valor propriamente dito, entre outras (VARGO et. al, 2008). Essas características serão melhor explicadas ao longo da revisão bibliográfica. Ao todo, a série contém 27 artigos publicados. Destes, todos os abstracts serão analisados e serão selecionados os artigos mais relevantes, buscando reduzir sobreposições de conteúdo a ser analisado.

Uma vez bem delineado tal paradigma, passaremos à uma revisão bibliográfica sobre o tema central e amplo deste trabalho: a co-criação de valor. Para tal, foi realizada uma pesquisa na base *ISI Web of Knowledge*. A busca exploratória foi realizada no dia 19 de setembro de 2010 tendo como parâmetros:

- Tópicos de busca: Topic=(co-creat*) – que permite variações da expressão, como *co-creation*, *co-create*, *co-creating*, entre outros - AND Topic=(value)
- Refinada por: Subject Areas=(BUSINESS OR MANAGEMENT OR ENGINEERING, INDUSTRIAL)

Ao todo, foram encontrados 57 artigos. Como se pode ver pelo Gráfico 1 – Número de publicações por Journal sobre o tema “co-criação de valor”, a maior incidência de publicações ocorreu no *Journal of the Academy of Marketing Science*. Acredita-se que tal fato está relacionado com o forte viés da disciplina de *Marketing* no entendimento das necessidades e tendências relacionadas aos clientes. Boa parte das discussões sobre o envolvimento do cliente no processo produtivo e sobre a experiência de consumo como um ponto central na criação de vantagem competitiva de uma empresa emergem neste quadro teórico. Como se pode ver, o *Journal of Business & Industrial Marketing*

também voltado para esta disciplina, aparece em terceiro lugar na incidência sobre o tema.



Gráfico 1 – Número de publicações por Journal sobre o tema “co-criação de valor”

Fonte: o autor

Destaque deve também ser dado ao *International Journal of Service Industry Management*. Como citado previamente ao falarmos da *S-D Logic*, o estudo de gestão de serviços e de suas características peculiares (notadamente, IHIP: Intangibilidade, heterogeneidade, Inseparabilidade e Perecibilidade (PARASUMARAN *et al.* (1985)) provê uma boa base para esta discussão.

Se analisarmos os anos das publicações no Gráfico 2 - Número de publicações por ano no tema "co-criação de valor", podemos ver um aumento significativo de incidências nos últimos 3 anos (incluindo 2010). Tal fato parece reforçar a relevância e atualidade do tema. Ele indica também, no entanto, uma possibilidade de a literatura disponível ainda apresentar-se com um nível inicial de maturidade. Isso quer dizer que provavelmente, no decorrer deste trabalho, serão encontrados pontos onde não há acordo entre os autores e possíveis lacunas de conhecimento. A própria utilização dos VCEs para melhorar a experiência de consumo (uso) do produto, ao que indica uma análise dos *abstracts*, parece ser um ponto pouco explorado.



Gráfico 2 - Número de publicações por ano no tema "co-criação de valor"

Fonte: o autor

Além dos artigos encontrados na busca, serão utilizados mais 19 artigos estudados previamente pelo autor deste trabalho, que não constavam na base *ISI Web of knowledge*. Deste total de 76 artigos sobre o tema amplo da “co-criação”, serão analisados todos os *abstracts*, classificando-os segundo o enquadramento dominante utilizado. Destes, foram selecionados os de maior relevância para o atingimento dos objetivos deste trabalho.

Conjuntamente, uma pesquisa sobre o tema específico deste trabalho, a criação de espaços virtuais para clientes (VCEs) é realizada. Nela, são usadas algumas variações e outras terminologias também utilizadas, de significado um pouco mais amplo, para garantir uma maior capacidade exploratória. A busca exploratória foi realizada no dia 22 de setembro de 2010 tendo como parâmetros:

- Tópicos de busca: Topic=("Virtual Customer Environment") OR Topic=("Customer Community") OR Topic=("Brand Community")
- Refinada por: Subject Areas=(BUSINESS & ECONOMICS)

Ao todo, foram encontrados 75 artigos. Como se pode ver pelo Gráfico 3 - Número de publicações por Journal sobre o tema "comunidades de clientes", dois *journals* guardam uma maior concentração dos artigos, o *Journal of Marketing* e o *Journal of Consumer Research*. O *Journal of the Academy of Marketing Science* aparece mais uma vez entre os de maior incidência. Como se pode perceber, a forte correlação dos artigos com o tema de *Marketing* é mantida em relação à busca anterior, sobre co-criação.



Gráfico 3 - Número de publicações por Journal sobre o tema "comunidades de clientes"

Fonte: o autor

Tal qual no tema de “co-criação”, houve um significativo aumento de incidências de publicação sobre o tema “comunidades de clientes” nos últimos anos. Uma queda, no entanto, pode ser percebida no ano atual.



Gráfico 4 - Número de publicações no tema "comunidades de clientes"

Fonte: o autor

O tema “co-criação”, que não apresentou concentração significativa de incidências por autor: os que mais haviam publicado tinham 2 incidências. Entretanto, dentre a bibliografia extra (19 artigos) sobre o tema, percebe-se uma significativa concentração com os autores Prahalad e Ramaswamy. Estes, inclusive, possuem um livro “The Future of Competition”, cujo conteúdo é fortemente baseado nos artigos.

Já na busca sobre “comunidades de clientes”, pode-se perceber nas incidências da própria base *ISI Web of knowledge* uma maior concentração. Os nomes Muniz, Nambisan, Rosenbaum e Schau foram os que apontaram um maior número de publicações, como se pode ver no Gráfico 5 - Número de publicações por autor sobre o tema "comunidades de clientes".



Gráfico 5 - Número de publicações por autor sobre o tema "comunidades de clientes"

Fonte: o autor

Da mesma forma, dentre todos os artigos encontrados, são avaliados os abstracts e selecionados os mais relevantes a serem lidos de forma analítica.

1.2 Sobre criação de valor

1.2.1 O valor centrado no uso

Para compreender o contexto no qual se insere o objetivo deste trabalho, é importante um alinhamento da visão de “como se dá a criação de valor”. Vargo, nos diversos artigos da série “S-D logic”, propõe uma visão alternativa a uma visão centrada nos bens e produtos e um entendimento de valor com viés centrado em quantia monetária. Ele compara as idéias de “valor de troca com a idéia de “valor de uso”. Quando pensamos em “valor de troca”, o foco da criação de valor está no processo de produção de determinado bem (manufatura) por uma determinada empresa e sua distribuição no mercado, normalmente em troca de um valor nominal em dinheiro. Os papéis são claros: a empresa produz um determinado valor em forma de um produto e o consumidor compra esse produto, oferecendo um valor monetário em troca para então consumir esse valor produzido. É importante ressaltar que o lócus da criação de valor está na firma, na empresa. Ela é a criadora do valor. Esta é a lógica dominante de bens de consumo (chamada por Vargo de *Good-Dominant Logic - G-D Logic*).

A lógica alternativa, que Vargo chama de dominante de serviços (*Service-Dominant Logic – S-D Logic*) foca no significado de valor enquanto “valor de uso” (VARGO & LUSCH 2008). Ou seja, um determinado bem produzido (ou mesmo um serviço) só tem realmente valor quando aplicado para a satisfação de uma necessidade de seu usuário. Dessa forma, podemos ver que, ao contrário da “*G-D Logic*”, os papéis de produtor e consumidor não são mais tão claros e o valor é criado não mais pelo processo produtivo, mas sim na interação entre “provedor” e “beneficiado”, em um uso conjunto dos recursos e competências disponíveis em todo o sistema. E é justamente essa idéia de valor co-criado que nos remete ao fato de que não há valor propriamente dito até o momento do uso. Ou seja: experiência e percepção são indispensáveis à determinação de valor (VARGO & LUSCH, 2006).

Vargo, ao longo da série de artigos “*S-D Logic*” propõe o que chama de sistema de serviço (*service system*) como o elemento de abstração adequado para compreender a lógica “S-D” de criação de valor. No artigo *Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications*, podemos ver a seguinte definição:

“Essas estruturas dinâmicas em rede são conceituadas como “sistemas abertos capazes de melhorar o estado de outros sistemas através do compartilhamento ou aplicação de seus recursos... e capazes de melhorar seu próprio estado através da aquisição de recursos externos” (Tradução livre do autor a partir de :SPOHRER *et al* 2008, apud VARGO & AKAKA 2009).

Assim, no contexto de sistemas de serviço, os autores definem valor de forma ampla, porém, simples. O conceito de valor é definido simplesmente como uma melhoria no “bem-estar” de um sistema de serviço, sendo medido pela capacidade marginal adquirida de adaptar-se ao ambiente. Dessa forma, os sistemas de serviço se relacionam para aumentar sua capacidade de adaptação e garantir sua sobrevivência, criando valor de forma colaborativa, para outros sistemas e para eles mesmos.

Ainda no artigo de 2008, Vargo *et al* dão um exemplo da diferença entre uma visão dominante de bens de consumo e a visão dominante de serviços. Considere um carro. Sob a ótica de entendimento com foco em bens, ele é o término do processo produtivo de manufatura e o cliente pagará um valor nominal (dinheiro) em troca do produto, que

embarca em si o próprio valor, pois é fruto de todo um processo de transformação, no qual matéria prima foi trabalhada até se transformar em um carro.

Considere, no entanto, que o cliente não saiba dirigir e que não tenha ninguém que possa fazê-lo por ele. Ou considere que não existam estradas para utilizar o carro. Ou mesmo, que o cliente não tenha ninguém a quem mostrar o automóvel e reforçar sua auto-imagem, identidade, etc. Algum valor foi de fato criado? O “bem-estar” do sistema “cliente”, foi de alguma maneira melhorado pela troca realizada (dinheiro por um automóvel)?

Por outro lado, caso o comprador do automóvel saiba dirigir e existam estradas, e mesmo um vizinho a quem ele possa mostrar sua aquisição, compondo sua imagem, status, etc., ao usar o carro para transportar-se de um local ao outro e mesmo ao exibi-lo, valor é criado, pois o “bem estar” do sistema é melhorado. Dessa forma, a empresa produtora do automóvel emprega seus recursos (trabalhadores, máquinas, espaço, etc.) e competências (comprar peças, projetar, produzir, etc.) para produzir o bem de consumo “carro”. Este é adquirido por um cliente. Este cliente dá, em troca, dinheiro pelo carro, (e pode dar também *feedback* sobre o produto, propaganda boca-a-boca com seus amigos, exibir seu carro nas ruas), proporcionando uma melhoria no bem estar do sistema “empresa produtora do carro”. Do ponto de vista do cliente, ele usará sua capacidade de dirigir, as estradas, e outros recursos a seu alcance utilizando o automóvel, ganhando a possibilidade de se locomover mais rapidamente que o faria se estivesse a pé ou de transporte público. E isso melhora o bem estar do sistema “cliente”. Como se pode ver, sob o ponto de vista da “*S-D Logic*”, o valor é criado de forma colaborativa e traz benefício mútuo. **A Erro! Fonte de referência não encontrada.** esquematiza as afirmativas anteriores.

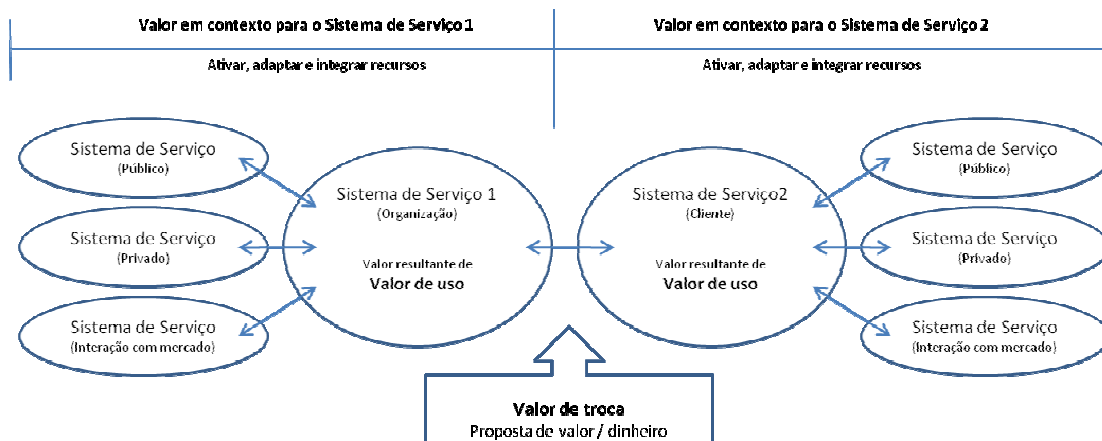


Figura 4 - Co-criação de valor entre sistemas de serviço

Fonte: VARGO, MAGLIO & AKAKA 2008; “On value and value co-creation: A service systems and service logic Perspective”, tradução livre do autor

Mark W. Johnson, em seu livro “*Seizing the White Space*” defende que ao buscar um produto (ou serviço) o cliente deseja, na verdade, a satisfação de uma necessidade ou realização de uma tarefa, ou seja, um *job to be done* (um trabalho a ser feito). Para o caso do automóvel, por exemplo, se o *job to be done* principal é o transporte, então uma alternativa à compra de um carro seria um serviço de transporte sob demanda e o valor será criado quando o cliente conseguir chegar de um ponto a outro desejado, seja pelo seu próprio carro ou pelo serviço de transporte. É importante percebermos, portanto, que uma empresa não pode de fato oferecer um “valor”. O que ela pode ofertar a seus clientes é uma “proposta de valor”, que se concretizará em um valor percebido quando o beneficiário (cliente), através do uso (ou consumo), no processo de aquisição, uso e descarte (HOLBROOK, 1987 apud VARGO *et al*, 2008).

“É certo que nada tem um preço entre os homens exceto o prazer e que apenas satisfações são compradas/adquiridas” (tradução livre do autor a partir de: Dixon, 1990, for history of use-value apud VARGO *et al* 2008)

A Erro! Fonte de referência não encontrada. abaixo sintetiza as diferenças entre as visões comentadas anteriormente.

	Lógica “G-D”	Lógica “S-D”
Direcionador do valor	Valor de troca	Valor de uso ou valor em contexto
Criador de valor	Firmas, normalmente com <i>inputs</i> de outras firmas na sua cadeia de valor	Firmas, redes de parceiros e clientes
Processo de criação de	Firmas embarcam o valor em bens	Firmas propõem valor através de

valor	de consumo ou serviços. O valor é agregado pela melhoria ou adição de atributos.	ofertas ao mercado. Clientes continuam o processo de criação de valor através do uso
Propósito do valor	Aumentar a riqueza da firma	Aumentar adaptabilidade e capacidade de sobrevivência e bem estar do sistema através do serviço (conhecimento e habilidades aplicadas) de outros sistemas
Medição do valor	A quantia de valor nominal, preço recebido pela troca	Adaptabilidade e capacidade de sobrevivência do sistema beneficiado
Recursos utilizados	Principalmente recursos operados (<i>operand resources</i>)	Principalmente recursos operantes (<i>operant resources</i>), algumas vezes transferidos pela sua agregação em recursos operados (bens)
Papel da firma	Produzir e distribuir valor	Propor e co-criar valor, prover serviços
Papel dos bens	Unidades de <i>output</i> , recursos operados com valor agregado	Veículo para recursos operantes, habilitam o acesso aos benefícios das competências das firmas
Papel dos clientes	Usar e destruir o valor criado pela firma	Co-criar valor através da integração dos recursos oferecidos pela empresa com outros recursos privados e públicos

Tabela 1- "G-D Logic comparada com a S-D Logic na criação de valor"

Fonte: VARGO, MAGLIO & AKAKA 2008, "On value and value co-creation: A service systems and service logic Perspective", tradução livre do autor

Essa forma de analisar a relação produção-consumo proposta na série "*S-D Logic*" muda o foco da produção para a utilização, do produto para o processo e da transação para o relacionamento de forma ampla entre o cliente e a empresa. (VARGO *et al.* 2008).

Gronroos (2000, pp. 24-25, apud VARGO & LUSCH 2004) afirma que o valor é criado ao longo do relacionamento com a empresa, pelo cliente. E que o foco não deve estar nos produtos, mas no processo de criação de valor pelo cliente (uso) e como este valor é percebido por ele. Quando um bem tangível é parte da oferta de uma empresa, ele deve ser entendido, dessa forma, como um componente que fará parte da experiência de uso

do cliente. Dessa forma, prover meios para que o uso deste produto traga uma experiência satisfatória é ponto vital para a sobrevivência de uma organização.

1.3 Sobre co-criação de valor

1.3.1 Definições e formas de co-criar valor

O termo “co-criação de valor” ganha maior importância na literatura de marketing e gestão com o artigo “*Co-opting customer competence*” em 2000 pelos autores C.K. Prahalad e Venkat Ramaswamy. Em seu artigo e, posteriormente em um livro, chamado “*The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*”, lançado em 2004, apontam o crescente acesso a informação por parte dos clientes, capacidade de conectar-se a outros clientes e habilidade e vontade de “tomar um maior controle das interações com as empresas” como as grandes mudanças que vem ocorrendo e com as quais organizações atuais devem lidar. E apontam que apenas com a mudança de uma gestão centrada na empresa para uma gestão centrada no cliente é possível sobreviver no mercado contemporâneo. Mais que isso, os autores põem a co-criação da experiência de consumo (e não um produto ou serviço), como o fator de competição entre as empresas.

Uma empresa especializada na criação de ferramentas para o envolvimento dos clientes no processo produtivo de outras organizações, a Sense Worldwide, define em seu *White paper* a co-criação da seguinte maneira: “Co-criação é uma agregação para criação colaborativa. Ela cria valor para o negócio através da criatividade, conhecimento, experiências, habilidades e entusiasmo coletivos de pessoas internas e externas a uma organização” (tradução livre do autor a partir de “*The Spirit of Co-creation: Risk-Managed Creativity for Business*”, de 2009).

Em um artigo publicado na “Strategy + Business” eles apontam questões que representam a mudança de paradigma, do centrado na empresa para o centrado no cliente.

Centrado na empresa	Centrado no cliente
O cliente está fora do domínio da cadeia de valor	O cliente é uma parte integrante do sistema de criação de valor

A empresa controla onde, quando e como o valor é agregado ao longo da cadeia de valor	O cliente pode influenciar onde, quando e como o valor é gerado
O valor é criado em uma série de atividades controladas pela empresa antes do momento da compra (pelo cliente)	O cliente não respeita fronteiras de indústrias em sua busca por valor.
Existe um ponto único de troca no qual o valor é extraído do cliente pela empresa	O cliente compete com a empresa pela extração de valor e existem múltiplos pontos de troca nos quais cliente e empresa podem co-criar valor.

Tabela 2 - Paradigmas centrados na empresa e no cliente

Fonte: PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, V. 2002 “The Co-creation connection”, tradução livre do autor

Tom Adams, em seu artigo “*CO-CREATION: The Wiki way forward*” de 2008 afirma que a co-criação é uma opção que não nenhuma marca (empresa) pode ignorar e indica três formas possíveis para uma organização incluir a co-criação em sua forma de atuar. A primeira é a inclusão do uso da internet como uma ferramenta de estratégia para a marca e para o negócio. Isto envolveria a criação, por parte da empresa, de comunidades virtuais que incluíssem clientes para a resolução de problemas, discussão de temas ou desenvolvimento de novas idéias. Nessas comunidades, estaria incluído um espectro de tarefas que poderiam variar desde a geração de novas idéias de negócio à criação de uma marca. Uma segunda forma de co-criação seria a organização possibilitar que os próprios clientes melhorem produtos e serviços que já existem no mercado. Um exemplo dado é o da marca *Apple* com a sua *Apple App Store*. Nela, qualquer pessoa pode produzir um aplicativo e disponibilizá-lo para que outros clientes o adquiram. A terceira forma lidar com a co-criação é o reconhecimento de que existem outros canais, além do controle da própria empresa, no qual clientes podem interagir e trocar informações sobre a marca, sobre produtos, preços, etc. Canais como o *Youtube*, *blogs*, redes sociais, possibilitam uma escala na comunicação dos clientes sem precedentes. Portanto, essa capacidade deve ser considerada pela empresa ao promover seus produtos, comunicações.

Zhang e Chen (2007) separam as atividades de co-criação pelos clientes em dois grupos: o de atividades-chave e o de atividades-suporte. Em um estudo empírico realizado com mais de 300 organizações de variadas indústrias, comprovam que empresas que consideram os clientes como tendo papel ativo no processo produtivo alcançam um maior índice do que chamaram de “*Customerization Competences*”, competências adequadas ao novo paradigma de competição, que trazem vantagem competitiva às empresas no contexto atual descrito anteriormente. Essas competências apontadas por eles são: atingir grupos de clientes com maior assertividade, prover exatamente aquilo que os clientes desejam, identificar de forma mais efetiva oportunidades de mercado e aumentar colaboração com clientes.

As categorias de atividades de co-criação levantadas pelos autores seguem abaixo.

- Atividades-chave de co-criação: atividades de interação de marketing (propaganda boca-a-boca), suporte a outros clientes (ajuda na resolução de problemas), co-desenvolvimento de novos produtos e clientes como empregados parciais (como por exemplo, clientes que descartam o lixo nos recipientes após a refeição em restaurantes de *fast-food*).
- Atividades-suporte de co-criação: cliente é envolvido na distribuição do produto, cliente é um co-produtor, cliente participa na logística e cliente participa na compra de componentes.

Pouca ou nenhuma definição complementar sobre as categorias é provida pelos autores.

Já Satish Nambisan, em seu artigo de 2002 sobre o projeto de ambientes virtuais de clientes com foco no desenvolvimento de novos produtos, afirma que o clientes podem ocupar 3 papéis no processo. E dentro desses papéis, podem atuar em diversas etapas do desenvolvimento do produto. A Tabela 3 - Papéis dos clientes no desenvolvimento de novos produtos apresenta a compilação desses papéis:

Papel do cliente	Fase no desenvolvimento do novo produto	Questão central / Desafio para a gestão
Cliente como recurso	• Idealização	• Apropriação do cliente como recurso para inovação • Seleção dos clientes inovadores • Necessidade de variedade de incentivos aos clientes • Infraestrutura para capturar o conhecimento dos clientes • Papéis diferenciados dos atuais e potenciais clientes
Cliente como co-criador	• Projeto e desenvolvimento	• Envolvimento em amplo leque de tarefas de projeto e desenvolvimento • Natureza do contexto de desenvolvimento do novo produto: produtos industriais/de consumo • Acoplamento justo com a equipe interna de desenvolvimento • Gerenciamento da incerteza do projeto • Aprimoramento do conhecimento do cliente sobre o produto/tecnologia
Cliente como usuário	• Teste do produto • Suporte do produto	• Tempo das atividades • Garantia da diversidade de clientes • Atividade “ongoing” • Infraestrutura para suportar interações entre os clientes

Tabela 3 - Papéis dos clientes no desenvolvimento de novos produtos

Fonte: NAMBISAN, S. 2002, “*Designing virtual customer environment for new product development: toward a theory*”, tradução livre do autor

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), co-criação é a criação conjunta de valor pela empresa e seus clientes. E isto é diferente de a empresa buscar agradar ao cliente. O processo de co-criação passa pela definição e solução conjuntas do problema. E isso requer um ambiente de experiência no qual os clientes possam dialogar e co-construir suas experiências personalizadas. Ou seja: o produto pode ser o mesmo, mas diferentes clientes podem construir diferentes experiências de consumo.

Como se pode perceber pelas definições e exemplos apresentados até o momento, o conceito de “valor” presente na co-criação varia entre os autores. Muitas vezes, o “valor” considerado é o próprio produto, segundo uma lógica “*G-D Logic*”. Boa parte da literatura analisada sobre co-criação foca no envolvimento do cliente como fonte para a inovação no desenvolvimento de novos produtos. Uma disciplina que vem sendo chamada de Inovação Aberta, ou *Open Innovation*, busca a melhor compreensão de como gerir a inclusão de agentes externos no processo de inovação. Dentre esses agentes, estão fornecedores, Universidades, outras empresas e também os clientes.

No entanto, o foco que se deseja dar a este trabalho é o da criação de valor enquanto uma lógica de “valor de uso”, ou seja, associado ao uso de um determinado produto. Dessa forma, estamos mais interessados em como envolver o cliente para que seu consumo lhe traga uma maior percepção de valor. Estamos falando, portanto, da experiência de consumo. Nesse sentido, as definições oferecidas por Prahalad e Ramaswamy são as que mais se aproximam da lógica “S-D”, tratada neste trabalho.

1.3.2 Co-criando uma experiência de consumo

Apesar de o número e variedade de produtos aumentarem a cada dia, para muitos consumidores isso não necessariamente foi traduzido com um aumento em sua satisfação. Isso ocorre porque a competição por produtos tem como origem a premissa de que a empresa pode criar valor através da produção de seus produtos e serviços. É o que chamamos de visão centrada na empresa. E isso leva a uma inovação sempre focada nos produtos em si. (PRAHALAD & RAMASWAMY 2003)

É necessário um novo ponto de vista, que permita que cada cliente co-construa sua própria experiência de consumo através de uma interação personalizada, criando um valor único para si próprio. No entanto, as “melhores práticas” para que as empresas ponham isso em prática ainda não existem ou não estão consolidadas, pois esta nova forma de competir ainda está se consolidando (PRAHALAD & RAMASWAMY 2004).

Estes mesmos autores afirmam ainda que oferecer ao cliente um papel ativo na criação de valor é diferente de permitir que clientes tenham acesso à base de tecnologia da empresa ou envolvê-los no desenvolvimento de produtos. Isto nos leva, portanto, além

do desenvolvimento de novos produtos, como dito no item anterior deste trabalho. E a forma de oferecer esse papel ativo no processo é através da criação do que os autores chamam de “espaço de experiência” (no inglês, *experience space*). Nesse espaço, cada cliente é o ponto central de entendimento e eventos disparam a experiência de co-criação. Estes eventos devem ser entendidos segundo um contexto no espaço e no tempo e a forma como o cliente é envolvido no processo influencia a experiência. O significado pessoal atribuído à experiência é o que determina o valor para o indivíduo.

Imaginemos inicialmente o produto “tênis”. Essa idéia será melhor explorada ao estudarmos o caso Nike +, mas façamos uma breve análise para exemplificar o que foi dito até o momento. Imaginemos um cliente A, que utilizará o calçado apenas para um passeio cotidiano. Em comparação, consideremos um outro cliente, B, que utilizará o mesmo tênis para praticar corridas. Ao cliente A, poucos fatores contextuais serão relevantes em relação à experiência de uso do tênis. Muito provavelmente, apenas as questões diretamente relacionadas ao produto (beleza, conforto, etc.) farão a maior diferença. Agora considere o cliente B. E se pudéssemos utilizar um dispositivo que, acoplado ao tênis, registrasse a distância percorrida, o tempo gasto, velocidade a cada trecho, entre outros dados? E se este cliente B pudesse criar um programa para evoluir em sua capacidade de corrida, com a ajuda de outros clientes com maior experiência ou mesmo com especialistas? E se ele pudesse buscar sugestões, junto a outros clientes, de músicas para ouvir enquanto corre e, após a corrida, exibir seus resultados aos seus amigos? Como se pode ver, o mesmo produto pode ser utilizado para experiências bastante variadas. E a existência de um “espaço de experiência” potencializa a criação dessas experiências pelo cliente.

O papel das empresas passa a ser o de controlar esses espaços (e toda a infraestrutura necessária) para viabilizar a cada cliente a produção de sua própria experiência, segundo lhe convenha em um determinado contexto. E para a gestão de toda essa infraestrutura, Prahalad e Ramaswamy afirmam que é necessário a existência de uma empresa “nodal”, que centralize um grande número de fornecedores, parceiros e comunidades de clientes para a criação dessa “rede de experiências”. Além disso, afirmam que mesmo para essas empresas “nodais”, é impossível controlar cada experiência individualmente. O cerne da inovação está em buscar formas para acomodar toda essa heterogeneidade. O desenvolvimento de novos produtos e serviços deixa, assim, de ser o foco da inovação e

passam a compor um contexto mais amplo na criação de espaços de experiência, suportados por uma “rede de experiências”. E esse ambiente de experiências nada mais é que uma rede que combina capacitações da empresa com canais de interação com e entre os clientes, flexível o suficiente para acomodar essa grande variedade de necessidades e preferências contextuais de seus clientes. O ambiente virtual de clientes, tema deste trabalho, parece ser um dos canais mais importantes e amplos para a realização dessa tarefa. A Figura 5- Espaço e Rede de experiências esquematiza os conceitos acima expostos.

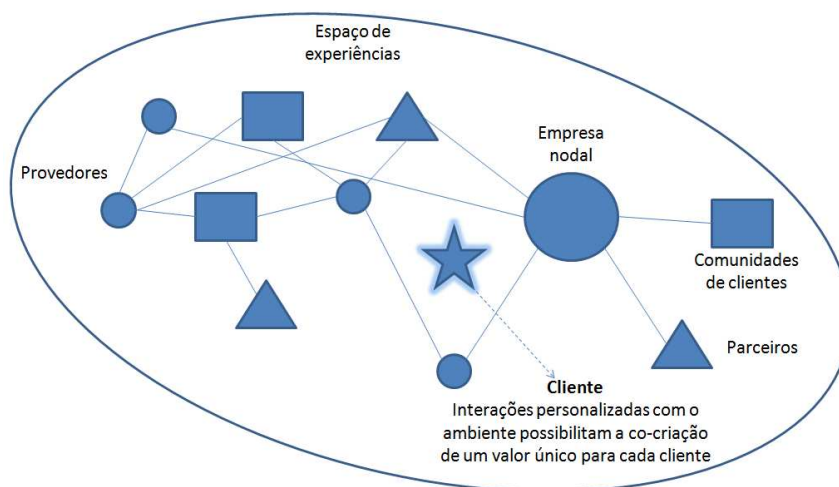


Figura 5- Espaço e Rede de experiências

Fonte: RAMASWAMY & PRAHALAD, 2003, “The New Frontier In Experience Innovation”, adaptado pelo autor

A disciplina de Marketing em seu ponto de vista tradicional é, assim, bastante afetada. Em vez de buscar meios para vender um valor que a empresa já criou através de sua cadeia de valor, é necessário buscar formas de engajar os clientes para a concretização da proposta de valor oferecida pela empresa. Não é a mais a empresa que escolhe os seguimentos de clientes aos quais deseja atender e os canais de distribuição que serão utilizados para isso. O cliente é quem escolhe a firma “nodal” e o “espaço de experiências” no qual deseja interagir para co-criar o valor. A firma “nodal”, seus produtos e serviços, empregados, múltiplos canais e comunidades de clientes interconectam-se criando o ambiente apropriado para que o cliente produza sua própria experiência de consumo. As empresas não mais determinam, definem e mantêm uma marca. A experiência “é” a própria marca (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004).

Acesso e transparência são pontos cruciais neste relacionamento. E historicamente, as empresas não sabem, ou não gostam de, lidar com a transparência. Além disso, uma infraestrutura que suporte o diálogo entre a empresa e seus clientes (e stakeholders, de maneira mais ampla) é necessária. Mais que apenas investimentos na tecnologia necessária para tal, é preciso uma mudança no *mindset* dos gestores e das práticas de gestão. Buscando estruturar a visão dessas necessidades, os professores Prahalad e Ramaswamy propõem um modelo que chamam de “Blocos da Interação” entre o cliente e a organização, que será apresentado no próximo item deste trabalho.

1.3.3 Blocos da Interação Cliente-Organização

Em um artigo de 2004 chamado “*Co-creating unique value with customers*”, C.K. Prahalad e Venkat Ramaswamy detalham o modelo que chamam de DART (do inglês *dialogue, Access, Risk Assessment, Transparency*). Segundo eles, trazer a co-criação para a realidade da empresa torna as próprias interações entre a empresa e seus clientes o *locus* da criação de valor. E isso é ponto vital na sobrevivência das empresas para enfrentar o contexto atual, que os autores caracterizam como marcado pelas seguintes características:

- Acesso à informação – através principalmente da internet, clientes podem acessar as mais variadas fontes e adquirir as informações que buscam. Fazer uso da assimetria de informações não é mais uma possibilidade para as empresas. Se deseja conhecer sobre um determinado produto, basta ao cliente uma rápida busca na internet para descobrir fornecedores alternativos, os preços utilizados, comentários de outros clientes
- Visão global – a informação disponível não está sujeita a restrições de fronteiras e a distância não é mais um aspecto tão relevante. O acesso à informação se dá em escala global.
- *Networking* – em comunidades temáticas de clientes ocorre o compartilhamento de idéias, opiniões, informações sobre as empresas, produtos e serviços. Essas comunidades não podem ser controladas pelas empresas. Mas isso não significa que devam ser ignoradas. Trabalhar junto a essas comunidades é ponto de grande importância e uma nova tarefa “conquistada” pelo Marketing atual.

- Experimentação – os cliente podem, muitas vezes, experimentar os produtos via internet (especialmente quando tratamos de produtos ou serviços digitais).
- Ativismo – Com o acesso a informação e conectados em redes (*networking*), a voz dos clientes pode tomar hoje proporções significativas. *Blogs*, comunidades, vídeos e vários outros meios tornam possíveis que a opinião dos clientes seja ouvida – e em escala mundial.

Para lidar com esse contexto, a empresa precisa considerar quatro pontos principais nas interações com seus clientes. É importante ressaltar que essas interações devem ser entendidas como vias “de mão dupla”. Algumas vezes, focamos apenas no ponto de vista do cliente ao entendermos o relacionamento. No entanto, como se poderá perceber, valor também é criado para a empresa nessas interações. Abaixo seguem os blocos da interação Cliente-Organização.

- Diálogo – diálogos entre o cliente e a organização, entre o cliente e parceiros da organização e entre os diferentes grupos de clientes no “espaço de experiência”. Mais que ouvir o cliente, dialogar significa um compromisso mútuo entre cliente e organização, no sentido de colaborar como iguais para a resolução de problemas. O diálogo cria e mantém uma comunidade leal.
- Acesso – possibilitar ao cliente o alcance da informação, bem como as ferramentas necessárias para o tratamento e desenvolvimento das informações obtidas. Apenas dessa maneira é possível contar com a criatividade dos clientes e utilizá-la como fonte para a criação de valor para ambos, empresa e clientes. Para isso, uma infraestrutura que viabilize essa troca deve ser criada.
- Avaliação dos riscos – se os clientes participam ativamente no processo de criação, é justo que o risco seja também compartilhado. A discussão sobre as responsabilidades de cada um (empresa e clientes) deve ser levada abertamente. Cabe à empresa, que normalmente possui um maior domínio sobre a tecnologia utilizada, informar corretamente a seus clientes sobre os riscos corridos. Se por um lado o acesso a informação ajuda os clientes a reduzirem o risco, por um maior conhecimento sobre os produtos e sobre a tecnologia, por outro, o diálogo com os mesmos reduz o risco de a empresa oferecer propostas de valor desalinhadas com as expectativas dos seus clientes. Ambos têm a ganhar.

- **Transparência** – através do diálogo, suportado por toda a estrutura de acesso citada, empresa e cliente se tornam, naturalmente, mais transparentes um ao outro. Por um lado, o cliente compreende mais claramente o processo da criação, pois participa ativamente dele. Por outro, seus hábitos e necessidades de seus são mais facilmente compreendidos pela empresa através do registro de suas interações no “espaço de experiências”.

O esquema abaixo, adaptado do artigo comentado neste item do trabalho, sintetiza a visão proposta.

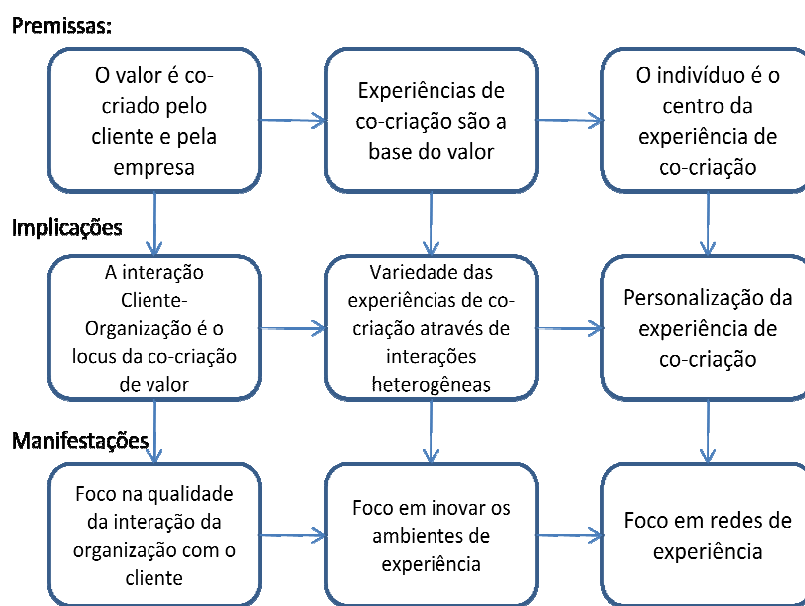


Figura 6 - "O novo modelo de referência para criação de valor"

Fonte: PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004, “Co-Creating Unique Value With Customers”, adaptado pelo autor

Para dar prosseguimento ao trabalho e considerando seu objetivo principal, é necessário um aprofundamento nas possibilidades de tornar essa diálogo entre a organização e seus clientes um elemento efetivo da interação. Dito isso, serão estudados no próximo item os conceitos de comunidades virtuais de clientes e os ambientes necessários para suportá-las.

1.4 Sobre comunidades de clientes

1.4.1 Conceitos sobre comunidades de clientes

Como apresentado no item anterior, além do papel individual de cada cliente na participação no processo da criação de valor, a visão de conjunto, de comunidade, exerce um papel bastante relevante. Uma busca na internet sobre a definição da palavra comunidade trouxe o seguinte resultado:

“Do ponto de vista da sociologia, uma comunidade é um conjunto de pessoas que se organizam sob o mesmo conjunto de normas, geralmente vivem no mesmo local, sob o mesmo governo ou compartilham do mesmo legado cultural e histórico.”¹

A definição traz consigo uma amarração de uma comunidade a um espaço (“*geralmente vivem no mesmo local*”). É preciso, no entanto, considerar que a própria internet viabiliza a criação de ambientes (virtuais), que permitem a troca e mesmo o convívio, em um sentido amplo, entre elementos. Esta definição foi encontrada na página *Wikipedia*. A própria página em si pode ser considerada uma comunidade, de pessoas que buscam, através da colaboração, construir uma fonte de informação de forma conjunta e democrática. O conceito de comunidade virtual também pode ser encontrado na página e é exposto abaixo:

“Uma comunidade virtual é uma comunidade que estabelece relações num espaço virtual através de meios de comunicação a distância. Se caracteriza pela aglutinação de um grupo de indivíduos com interesses comuns que trocam experiências e informações no ambiente virtual.”

A idéia da aglutinação de indivíduos com interesses comuns é, portanto, um ponto crucial para o entendimento da criação de comunidades ao redor de marcas ou produtos, isto é, comunidades virtuais de clientes. E essas comunidades são, assim, suportadas por ambientes virtuais. Em um artigo publicado em 2002, Nambisan define esses ambientes virtuais de clientes (VCEs) como plataformas mantidas por empresas para a co-inovação e co-criação de valor pelos clientes que oferecem estrutura para atividades que podem variar desde a fóruns de discussão online a centros de projeto e prototipagem virtual de produtos.

¹ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunidade> consultado em 07/10/2010

Rowley *et al* (2007) desenvolvem um pouco mais o conceito de comunidades de clientes. Eles afirmam que, apesar do considerável volume de literatura escrito sobre clubes de clientes e esquemas de fidelidade, apenas um pequeno subgrupo desses elementos pode de fato ser considerado como comunidades de clientes. O ponto central para os autores, que define uma comunidade de clientes, é a possibilidade de interação “cliente-cliente”. Para justificar a alcunha de “comunidade”, é necessário que seus integrantes compartilhem de uma cultura comum, com normas, valores, identidade e interesses e objetivos mútuos.

Exemplos de várias indústrias (como as de automóveis, moda e *videogames*) tornam evidente o fato de que as empresas podem alcançar diversos benefícios e de forma sólida ao estabelecerem VCEs (ALGESHEIMER & DHOLAKIA, 2006; HULLER, BARTL & MUHLBACHER, 2004; JEPPESEN & MOULIN, 2003; VERONA *et al.*, 2006 *apud* NAMBISAN & BARON 2009). O caso estudado pelos autores, no artigo “*Customer community and co-creation: a case study*”, de um fabricante de pipas para esportes (como por exemplo, *kitesurf*), apresentou um aumento de 25% nos resultados de vendas em 5 anos, após o lançamento de seu ambiente virtual de clientes. Os autores ressaltam que o VCE atua como um importante canal de *feedback* sobre as experiências associadas ao uso dos produtos, mas também agrega valor ao ofertar oportunidades para que clientes interajam com outros clientes que possuem interesses em comum, no mundo real e no virtual.

Completando os conceitos de comunidade de clientes, Muniz e O'Guinn (2001) sugerem o conceito de “*brand community*”, que será traduzido neste trabalho como “comunidade de marca”. “*Uma comunidade de marca é uma comunidade especializada e irrestrita geograficamente baseada em um conjunto estruturado de relações sociais entre admiradores de uma marca*”².

1.4.2 Mitos e verdades sobre comunidades de marcas

Em um interessante artigo sobre comunidades de marcas, as autoras Susan Fourrier e Lara Lee apresentam o que chamam de mitos e verdades que se formaram ao redor da temática. São eles:

² Muniz, A. M. and T. C. O'Guinn (2001). "Brand community." *Journal of Consumer Research* 27(4): 412-432.

- Mito1: Uma comunidade de marca é uma estratégia de Marketing. Verdade: uma comunidade de marca é uma estratégia de negócio
- Mito 2: Uma comunidade de marca existe para servir ao negócio. Verdade: uma comunidade de marca existe para servir as pessoas que fazem parte dela.
- Mito 3: Construa a marca e a comunidade a seguirá. Verdade: Projete a comunidade e a marca será forte.
- Mito 4: Comunidades de marcas devem evitar conflitos sempre. Verdade: comunidades inteligentes abraçam os conflitos que reforçam a comunidade.
- Mito 5: Líderes formadores de opinião constroem comunidades fortes. Verdade: Comunidades são mais fortes quando cada um tem seu papel a desempenhar
- Mito 6: Redes sociais virtuais são a chave para uma estratégia de comunidade. Verdade: redes virtuais são apenas uma ferramenta, não a estratégia em si.
- Mito 7: Comunidades de marca de sucesso são firmemente gerenciadas e controladas. Verdade: Comunidades de marca são resistentes a controle e gestão.

As autoras comentam que restringir a criação de uma comunidade como uma tarefa apenas de Marketing é um erro. Isso limita os benefícios que podem ser adquiridos e pode, inclusive, comprometer o sucesso da iniciativa. É preciso repensar todos os aspectos da organização – desde sua cultura aos processos de operação e governança. O caso da produtora de motocicletas Harley-Davidson é um exemplo apresentado de como utilizar-se da idéia de uma comunidade de marca de forma integrada. A companhia aumentou o contato com seus clientes, produzindo eventos nos quais seus empregados (e não uma mão de obra terceirizada) realizavam contato direto com os motociclistas. Dessa forma, os empregados passaram a ter um maior senso de significado naquilo que faziam. De fato, muitos empregados tornaram-se membros da comunidade de motociclistas da Harley. E muitos membros da comunidade passaram também a trabalhar na companhia. Tudo isso fortaleceu os laços entre a Harley e sua comunidade de clientes.

Uma comunidade de marca constrói a lealdade não por viabilizar transações e vendas, mas por ajudar as pessoas que nela estão a atender a suas próprias necessidades. Os autores afirmam que as motivações para fazer parte de uma comunidade vão além de *status* ou compor sua identidade através da uma marca. Um item específico sobre as motivações para participar de comunidades será exposto mais a frente nesse trabalho.

As autoras defendem que existe 3 formas principais de afiliação em comunidades e que todas elas devem ser consideradas na criação de uma estratégia de atuação em comunidade por uma organização. A primeira, que chamam de “*pool*”, ou grupo, foca na associação das pessoas em torno de uma atividade ou objetivo comum, além de valores comuns. Nela, as associações entre as pessoas é fraca. A segunda forma de associação é a que chamam de associação em “rede”. Nela, os relacionamentos entre os elementos é o ponto mais importante. Uma última forma de associação é a associação em “*hub*”. Nela, existe uma conexão forte dos elementos da rede em torno de um elemento específico. Grupos de fans são um exemplo desse tipo de associação.

As autoras identificam também alguns arquétipos de papéis desempenhados pelos componentes de uma comunidade.

- O mentor: que ensina outros elementos da comunidade e compartilha conhecimento
- O aprendiz: que desfruta do aprendizado e busca o auto-desenvolvimento
- O *back-up*: que atua como uma rede de segurança para que outros possam tentar coisas novas
- O parceiro: encoraja, compartilha e motiva
- O contador de histórias: espalha a história da comunidade através do grupo
- O historiador: preserva a memória da comunidade, codifica ritos e rituais
- O herói: atua como um papel de modelo dentro da comunidade
- A celebridade: serve como um ícone ou “a cara” do que representa a comunidade
- O tomador de decisões: toma as decisões que afetam a estrutura e função da comunidade
- O provedor: mantém e cuida dos outros membros
- O saudador: dá as boas-vindas aos novos membros da comunidade
- O guia: ajuda novos membros na adaptação à nova cultura
- O catalisador: apresenta aos membros as novas pessoas e idéias
- O performista: é o centro das atenções
- O suporte: participa de forma passiva como um espectador para os outros
- O embaixador: promove a comunidade externamente
- O contador: mantém o controle da participação dos membros

- O explorador de talentos: recruta novos membros para a comunidade

Outro mito rebatido pelas autoras é de que as redes sociais são o cerne de uma estratégia de atuação através de comunidades. Redes sociais virtuais possuem funções importantes na comunidade. Elas ajudam pessoas a encontrarem soluções e facilitam a comunicação com outras pessoas e idéias. Mas o “mundo real” (em oposição ao virtual) ocupa grande importância também na vida dos clientes e tal fato não deve ser ignorado. Dessa forma, ao planejar um relacionamento com clientes em torno de uma comunidade, a organização deve se preocupar também com a integração entre esses dois mundos.

Questionar sobre quanto controle deve-se colocar em uma comunidade de marca é na verdade a pergunta errada. Isso porque a comunidade não é um ativo da organização e, dessa forma, o controle é uma ilusão. No entanto, a empresa tem sim, responsabilidades para com a comunidade. A empresa é, também, co-criadora da comunidade e, por isso, cabe a ela prover os meios e condições para que a comunidade exista. A empresa é uma facilitadora. Ela provê a infraestrutura e, periodicamente, alimenta e acompanha essa comunidade.

Além dos papéis, as autoras apresentam também uma taxonomia para o que chamam de *scripts* de uma comunidade, isto é, dos comportamentos que as empresas podem reforçar dependendo da forma como projetam suas comunidades de clientes.

- A tribo: grupo com profundas conexões interpessoais construídas através de experiências compartilhadas, rituais e tradições
- O forte: um local exclusivo onde os membros estarão seguros e se sentirão protegidos
- O círculo de costura: reunião na qual pessoas com interesses em comum dividem experiências, provêem suporte e socializam
- O pátio: um local semi-privativo que facilita conexões profundas e significativas
- O bar: um espaço público que garante conexões confiáveis, porém pouco aprofundadas
- O grupo de turismo: uma forma de participar de uma nova experiência enquanto se mantém dentro de uma zona de conforto
- O espaço de performance: um local onde os membros podem ter certeza de encontrar audiência para seus talentos

- A construção do celeiro: uma forma efetiva de realizar tarefas enquanto socializa
- O acampamento de verão: uma experiência periódica que reafirma conexões

1.4.3 Motivações para a participação em comunidades virtuais de clientes

Ao projetar um espaço virtual para a interação com seus clientes e entre eles, uma organização deve considerar quais os elementos que levam esses clientes a participar de uma dessas comunidades. Satish Nambisan, autor criado do conceito de *Virtual Customer Environment*, utilizado neste trabalho, escreveu 2 artigos que podem ser utilizados para compor o entendimento dessas motivações.

O primeiro estudo tem como foco a participação de clientes em ambientes virtuais de provisão de suporte. Os VCEs de duas empresas foram estudados: Microsoft e IBM. Nesses ambientes, os clientes interagem entre si para solucionar problemas específicos. Apesar de conter um foco mais restrito do que o presente trabalho, o artigo traz importantes insights que podem ser extrapolados para este contexto. O artigo centra-se no modelo de “usos e gratificações”, amplamente utilizado em estudos que busca identificar os diferentes tipos de benefícios que podem ser obtidos pelos usuários de *media* e como esses benefícios conformam o comportamento de uso. Os 4 benefícios, ou 4 principais fatores motivadores de um cliente em acessar e utilizar um VCE considerados no trabalho são: benefícios cognitivos ou de aprendizado; benefícios de integração social; *status*; lazer.

Os benefícios de aprendizado remetem à possibilidade de aprendizado sobre o produto ou tecnologia foco da discussão em questão. No caso, os clientes, através da troca de informações e experiências de uso dos sistemas (da Microsoft ou IBM), passam a entender melhor seu funcionamento, resolvem problemas específicos e extraem um maior valor do produto em questão por melhor o compreenderem. Caso estivéssemos falando de tênis, por exemplo, no caso do Nike+ , a troca de informações sobre locais de corrida, sobre métodos de treinamento, sobre melhores músicas para se ouvir, ou mesmo sobre lesões ocasionadas por treinamento possibilita aos usuários alcançarem um valor de uso mais significativo.

Os benefícios de integração social remetem ao contexto da interação entre os usuários e mesmo dos usuários com a organização. Os laços sociais criados através da interação

acabam por criar um senso de pertencimento ou identidade social em relação à comunidade virtual (KOLLOCK 1999 apud NAMBISAN & BARON 2009).

A criação de um status ou reputação dentro da comunidade é outro fator apontado como motivador pelos autores. O VCE serve para os clientes com essa motivação como o espaço adequado de sua exibição do conhecimento sobre o produto ou tecnologia em questão. Justamente pelo interesse em comum (em torno do qual gira toda a VCC), o cliente “solucionador de problemas” ou “dono de boas idéias” desenvolve seu *status* entre seus pares e mesmo junto à organização que abriga o VCE.

Por último, o benefício de lazer, ou hedônico, é citado pelos autores como fator que influencia na participação dos clientes em tais ambientes. O estímulo de resolver problemas, trocar informações ou apenas interagir com outros clientes e mesmo entre os recursos oferecidos pelo próprio ambiente virtual é considerado pelos autores como um ponto de motivação.

Em seguida, o artigo considera o que chama de 3 dimensões contextuais da experiência dos clientes na interação dentro de um VCE: o contexto do produto, da comunidade e da tecnologia mediadora. O contexto do produto diz respeito à quantidade e qualidade de informações sobre o produto disponíveis no VCE. Em relação à comunidade, o principal elemento considerado é a identidade de cada membro e de como ela é definida e mantida na comunidades (perfis, informações sobre o membro, etc.) . Em relação à tecnologia mediadora, o fator analisado é a interatividade da ferramenta (estrutura virtual do VCE) em si.

Os autores trabalham então com 2 tipos de hipóteses: o primeiro grupo de hipóteses diz respeito ao quanto as dimensões contextuais têm influência na percepção dos 4 benefícios que podem ser obtidos pelos usuários em suas interações com o VCE. É importante perceber aqui que as dimensões contextuais podem ser entendidas como os grupos de elementos a serem projetos e cujas diversas características afetarão os benefícios percebidos pelos clientes. O segundo grupo de hipóteses diz respeito ao quanto cada um dos benefícios atua, de fato, como elemento motivador para que o cliente participe ativamente no VCE. O esquema a seguir sintetiza as hipóteses geradas pelos autores.

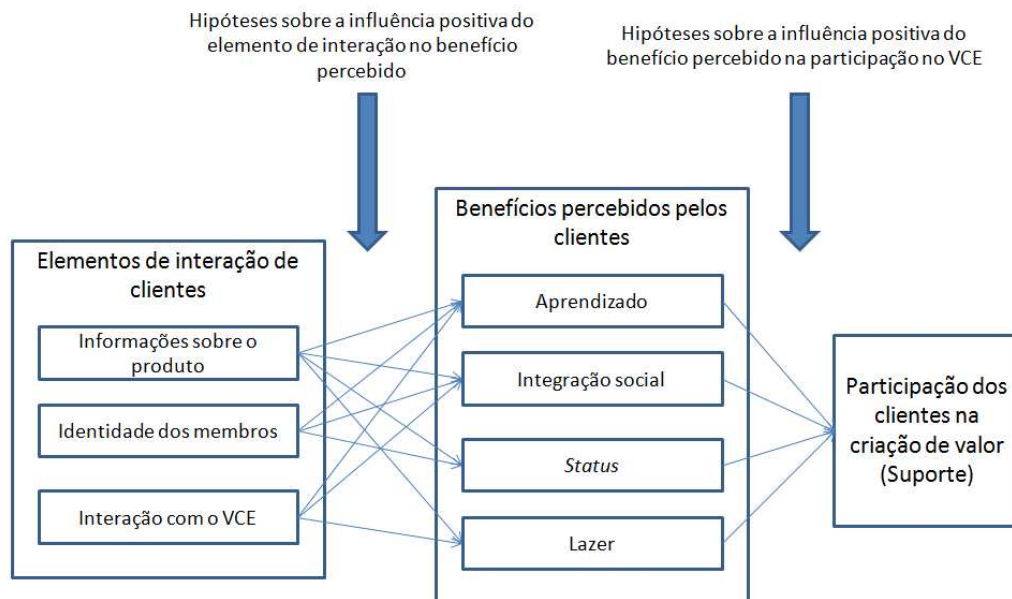


Figura 7 - Modelo de hipóteses para a co-criação de valor em um VCE

Fonte: NAMBISAM & BARON, 2009, “Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities” , adaptado pelo autor

Os autores comprovaram que:

- As informações sobre o(s) produto(s) disponíveis no ambiente virtual influenciam no aprendizado, na integração social e no lazer dos usuários;
- O grau de estabilidade da identidade dos membros influenciam positivamente os benefícios percebidos na integração social e no *status* dos membros;
- A interação com o próprio ambiente, ou seja, a interatividade, tem influência nos benefícios de integração social e de lazer;
- Todos os benefícios percebidos atuam como fatores motivadores para a participação dos clientes no processo de co-criação de valor.

Os autores ressaltam que tais fatores são relacionados a produtos virtuais (sistemas) e, por isso, deve-se considerar possibilidades de diferenças quando se tratando de bens de consumo. O trabalho realizado, no entanto, pode ser tomado como ponto de partida para considerações e algumas extrapolações a serem realizadas na proposição de estratégias de *design* de VCEs, objeto deste trabalho. A principal conclusão dos autores é de que é as formas de recompensa oferecidas aos clientes são um ponto importante a ser considerado no projeto de um ambiente virtual e que existem certas “alavancas” de *design* relacionadas a cada um desses benefícios.

O segundo artigo amplia o conceito do primeiro, dividindo a criação em valor em contribuições para a comunidade (já discutida no artigo anterior, através do compartilhamento de informações dos clientes e ajuda mútua no desenvolvimento do conhecimento de uso do produto) e contribuições para a organização (participando da criação e desenvolvimento de idéias para o desenvolvimento de novos produtos e melhoria dos produtos existentes).

Ainda sobre a temática de motivação dos clientes na participação de comunidades e no próprio consumo de produtos, Decrop e Derbaix (2010) analisam a influência do fator “orgulho” no consumo e na comunicação da marca (especificamente, para produtos esportivos relacionados a times de futebol). Segundo os autores, o fator “orgulho” pode ser utilizado também em outros contextos de consumo e manter consumidores orgulhosos, (seja da marca, da atividade relacionada ao produto em questão, do *status*, etc) é tema de importância estratégica para uma organização. Pois clientes orgulhosos são o meio e a mensagem em si que uma empresa deseja passar para que sua proposta de valor atinja outros possíveis clientes.

1.5 Elementos de projeto de um ambiente virtual de co-criação de valor

Nesta parte do trabalho são compiladas as principais práticas, idéias, estratégias e informações encontradas na literatura analisada referentes à *design* desses espaços virtuais para a co-criação de valor por parte dos clientes.

O primeiro conjunto de idéias analisadas tem sua origem em um artigo publicado em 2004 no periódico *Information Week*, chamado *Co-creating value with your customers* que tem como autores os já citados C.K. Prahalad e Venkat Ramaswamy. Nele os autores afirmam que a infraestrutura de TI é o principal meio através do qual os gestores podem compreender a realidade das experiências de consumo dos clientes. São levantados os principais requisitos para uma infraestrutura de Tecnologia de Informação que suporte esse foco na experiência do cliente. Os requisitos são levantados tendo como ponto de vista o gestor. Ou seja, seu foco está em como os gestores poderão utilizar as informações produzidas nessa ferramenta. Os requisitos considerados mais relevantes para este trabalho são listados abaixo:

- Orientação a eventos: “eventos são gatilhos para uma experiência”, dizem os autores. Isso significa que o sistema deve ser orientado a eventos relevantes para o cliente e sobre os quais os gestores possam ter alguma ação. Isto é: seja pela quebra do produto, por uma busca do cliente, por uma mudança no padrão de consumo, o sistema deve prover alertas aos gestores e permitir que estes investiguem as causas e possibilidades de ações.
- Navegação contextual: um grande volume de dados organizados de forma não estruturada pouco colabora para a geração de idéias e inovação por parte dos gestores. Dessa forma, o sistema deve viabilizar a visualização de informações em *dashboards* centrados nos eventos e experiências de clientes.
- Suporte à geração de hipóteses: o sistema deve prover flexibilidade ao gestor para a formulação e teste de hipóteses. Isso significa possibilitar trocas rápidas na lógica de negócio para possibilitar *insights* para decisão a respeito de tendências emergentes.
- Visualização das experiências: mais que prover informações textuais sobre as experiências dos clientes, os sistemas vem possibilitar uma maior percepção da realidade. Nesse sentido, os sistemas vem possibilitar a reprodução de vídeos e áudio. Por exemplo: em uma corrida organizada pela organização, muito mais valerá aos gestores o entendimento mais próximo da experiência do que um relatório escrito pela equipe local.

Em outro artigo, chamado “*The new frontier in experience innovation*”, esses mesmo autores apresentam algumas tecnologias que devem ser consideradas pelo projetista de um ambiente virtual, pois influenciam diretamente na experiência do cliente. Dessa vez, o foco é não mais no gestor, mas sim no usuário, consumidor e co-criador da experiência. A capacidade de conexão entre tecnologias e aparelhos é cada vez mais relevante. Telefones que reproduzem música, sincronizam dados com o computador, acessam a conta bancária, possuem dispositivos de geoposicionamento através do qual se pode medir deslocamentos, velocidades ou mesmo tornar-se “encontrável” por outros dispositivos similares geram um grande potencial e multiplicidade de experiências. Além disso, é importante considerar outra capacidade tecnológica: a capacidade eletrônica de aprendizado. Através dela, os padrões de consumo e preferências de clientes podem ser armazenadas. Quanto maior o uso, maior a possibilidade de

aprendizagem para que as experiências seguintes de consumo sejam mais adaptadas “ao gosto do cliente”.

Os autores ressaltam que essas capacitações tecnológicas já são consideradas nas inovações centradas em produtos e, conseqüentemente, já contribuem para uma melhor experiência de consumo pelos clientes. No entanto, o objetivo da inovação de experiências deixa de ser a melhora do produto em si, mas sim a criação de todo o ambiente composto pelos clientes, comunidades de clientes, empresa, parceiras e fornecedores que proporcionem a co-criação de valor entre os atores envolvidos.

Por fim, Nambisan apresenta em artigo publicado na *HSM Management* em março/abril de 2009 no Brasil um grupo de estratégias e práticas para VCEs, relacionando-as com o tipo de papel exercido pelo cliente no VCE e com os tipos de experiências. Tanto os papéis quanto as experiências apresentados no artigo são bastante similares aos já apresentados nesta revisão bibliográfica, originados em trabalhos anteriores de Nambisan.

O primeiro grupo de estratégias está relacionado a criar um *design* que estimule a inovação por parte do cliente. A primeira estratégia diz respeito à inclusão de sistemas de classificação de conteúdo no sentido de aperfeiçoar e facilitar o aprendizado dos clientes. Por exemplo, notas atribuídas pelos próprios clientes sobre a relevância de um determinado assunto e métricas sociais relacionadas ao perfil de clientes. O estabelecimento de centros de conhecimento sobre produtos é outro ponto que possibilita a inovação do cliente pois facilita o acesso a informações necessárias no momento necessário, com as quais o cliente possa trabalhar estimulando novas idéias. O uso de ferramentas que diferenciam os participantes ativos e passivos e formadores de opiniões, bem como a evolução das discussões e idéias ao longo do tempo dão transparência social ao ambiente virtual e colaboram para a coerência das interações. Outro elemento interessante são os programas de reconhecimento dos clientes cujas contribuições ao VCE são mais valorosas. Ainda na segmentação de clientes, é citada a criação de fóruns exclusivos para alguns desses tipos especiais de clientes. Por fim, um *design clean* e o uso de recursos interativos são considerados pontos que favorecem a experiência do cliente.

Um segundo grupo de estratégias é o de ligar o exterior com o interior da empresa. A criação de novos papéis organizacionais, que de fato conectem diretamente as atividades relacionadas ao VCE (e conseqüentemente, ao cliente) com a equipe interna da empresa. Estamos falando aqui de uma mudança efetiva na própria estrutura organizacional. Além disso, novos meios de comunicação podem ser usados, como relatórios periódicos entregues aos clientes, *blogs*, *wikis*, e fóruns nos quais os cliente possam interagir diretamente com o pessoal da organização para a criação conjunta de idéias. Por fim, os autores sugerem que o próprio processo de inovação seja mais aberto, envolvendo de forma mais regular e efetiva os próprios clientes.

Mecanismos de gerenciamento das expectativas dos clientes são outro ponto abordado pelos autores. É necessário aperfeiçoar a transparência sobre o papel dos clientes e da organização, sobre o processo de co-criação em si e sobre os resultados obtidos através da colaboração de cada um dos atores.

Por fim, a inclusão do VCE nas atividades de relacionamento com o cliente. Isso inclui, por exemplo, organizar eventos “no mundo real” para a comunidade virtual criada. Se considerarmos o caso Nike+, um exemplo de possibilidade seria a promoção de eventos de corrida para a comunidade de corredores criada no ambiente virtual.

2. Estudos de caso

2.1. Estruturação da análise

Neste item do trabalho é realizada a preparação para o estudo dos casos. Na revisão bibliográfica, diversos elementos e recortes foram apontados como pontos relevantes a serem pensados ao se pensar um ambiente virtual para clientes. Será feita aqui uma compilação dos fatores considerados mais relevantes e serão complementados os elementos considerados faltantes para uma análise completa.

Os 3 elementos oferecidos por Nambisan (2009) servem como um excelente ponto de partida para a análise: informações sobre o produto; identidade dos membros, Interação com o VCE. Bem como os 4 benefícios percebidos pelos clientes: aprendizado, integração social, status e lazer. Os recortes sugeridos por Ramaswamy e Prahalad também mostram-se como pontos relevantes a serem considerados.

Serão analisados os seguintes grupos de informações para cada um dos casos:

- **Aprendizado:** para que possa tirar o melhor proveito do uso do produto (e mesmo para que possa escolher o produto dentre os disponibilizados que melhor se adéqua às suas necessidades), é necessário que o cliente tenha acesso a informações que possibilitem seu aprendizado. Aqui é analisada a troca de informações entre o cliente e a organização, bem como entre os próprios clientes, sobre os produtos e também sobre o uso desses produtos (sobre o *Job To Be Done* e todo o contexto envolvido). Entende-se esse aprendizado como uma etapa fundamental para a experiência de uso. Uma vez considerado co-criador de sua própria experiência, o cliente deve estar munido das informações necessárias que possibilitem uma tomada adequada de decisões. A própria experiência do aprendizado é um componente para a percepção do cliente sobre a qualidade total.
- **Construção da experiência:** o ambiente virtual deve prover meios para que o cliente componha sua própria experiência de uso antes de realizá-la. Uma vez que o cliente já buscou as informações necessárias para o aprendizado e uma tomada de decisões acertadas, ele buscará então quais elementos deseja incluir para compor todo o contexto no qual fará uso do produto. Este ponto está

alinhado ao conceito de *experience space* citado na revisão bibliográfica deste documento. O papel da empresa é controlar toda a infraestrutura desses espaços de forma a viabilizar ao cliente a construção da experiência que lhe convém em cada contexto determinado de uso. Em ambos os casos estudados, as empresas podem ser consideradas como “empresas nodais”, de acordo com o conceito oferecido pelos mesmos autores. Um elemento possível de ser considerado em futuros trabalhos é como este cenário muda quando estamos falando de empresas “não nodais”, que compõem essa rede de experiências.

- **Monitoramento do uso:** para aprender com sua própria experiência, o cliente necessita de ferramentas que lhe dêem visibilidade de seus próprios padrões de uso do produto. Tal elemento é um estímulo poderoso a construções de experiências cada vez mais completas e mais alinhadas às expectativas do cliente. Nesse sentido, cabe à empresa prover os meios necessários para que cada evento relacionado a cada experiência de consumo tenha suas informações armazenadas para consulta posterior do cliente. Isso, do ponto de vista da própria empresa, é também uma fonte valiosa de informações. De posse de vários padrões de uso, de vários clientes, é possível a realização de análises com grande potencial para geração de *insights* para o desenvolvimento de novos produtos e melhorias dos produtos atuais, bem como de abordagens para o relacionamento do com cliente. Em suma, de posse das informações necessárias para que cada cliente conheça sua própria forma de uso do produto, a empresa possui as informações necessárias para conhecer a fundo seus clientes.
- **Colaboração/competição:** a interação entre os clientes é outro ponto relevante para composição da experiência de consumo. Aqui, serão analisados pontos que vão além da simples troca de informações, já considerado no item Aprendizado. A inclusão direta de outras pessoas na própria experiência de consumo é algo que pode afetar fortemente a percepção de valor por parte de um cliente.
- **Identidade individual e de grupo:** por fim, é analisada a forma como o cliente cria e mantém sua identidade dentro do espaço virtual. Quais as possibilidades oferecidas pela empresa para que o cliente componha seu personagem no VCE perante si próprio e perante outros clientes que dele fazem parte. Além do papel individual de cada cliente, será analisado também a criação de grupos de clientes e de como eles podem ser customizados para traduzir as características específicas destes grupos que os diferenciam dos outros integrantes do VCE.

Optou-se pela análise de cada um dos casos segundo temas amplos, de forma a não restringir as conclusões possíveis. Cada um dos ambientes virtuais será explorado segundo esses temas para que, no capítulo seguinte, as considerações feitas possam ser compiladas no formato de conclusões e na estratégia objetivada neste trabalho.

2.2. O caso Nike +

2.2.1. Descrição do ambiente virtual

A descrição abaixo é a transcrição livre de um vídeo explicativo que pode ser encontrado na página inicial do ambiente virtual Nike+. ³

O Nike + é um dispositivo que registra e controla a distância, a velocidade, a duração e as calorias queimadas durante corridas. Depois de realizar a atividade física, o usuário pode enviar as estatísticas para o Nike+ online. No site é possível definir metas, se inscrever em desafios e entrar em contato com amigos na comunidade Nike+.

Há algumas maneiras possíveis para a utilização do Nike+ no registro de corridas e caminhadas. Caso o usuário deseje correr escutando música, pode-se usar um dispositivo habilitado do Nike+ para o reprodutor iPod, da empresa Mac. Caso não deseje ouvir música, ou utilize algum reprodutor de outra marca, é possível também utilizar o Nike+ Sport Band. O dispositivo captura as estatísticas e envia para o Nike+ online. Para isso, basta colocar o sensor Nike+ sob a palmilha de um tênis habilitado para o Nike+. Durante a corrida, o sensor se comunica com o dispositivo do Nike+ que registra a distância percorrida, a sua velocidade, a duração e as calorias queimadas. No Sport band, um botão inicia, pausa e interrompe o registro da atividade física. O outro botão alterna entre todas as informações registradas durante e após a corrida ou caminhada. Depois de correr ou caminhar, caso o usuário esteja usando o SportBand, basta retirar o *link* Nike+ e conectá-lo diretamente na porta USB de um computador. Caso o usuário esteja correndo com um dispositivo habilitado com o Nike+ para iPod, ele pode escutar as informações sobre sua corrida ou caminhada pressionando um botão no aparelho. Além disso, é possível definir programas de corrida personalizados, diretamente no visor do dispositivo. O produto possui também a função *Powersong*,

³ http://nikerunning.nike.com/nikeos/p/nikeplus/pt_BR/plus/#!/dashboard/ consultado em 16/10/2010

acionada apertando-se um botão no reprodutor de músicas, que seleciona uma música pré-selecionada para dar um maior ânimo ao corredor. Caso esteja usando um dispositivo com o Nike+ para iPod, basta sincronizar com o *iTunes* e isso envia automaticamente os dados da corrida ou caminhada para o Nike+ online, onde todas essas informações são reunidas.

Segundo o vídeo no próprio ambiente Nike+, com esse dispositivo o usuário torna-se membro do maior clube de corrida do mundo e pode se conectar a amigos e usar ferramentas para ajudar a melhorar o seu desempenho. O ambiente possui uma área chamada “Minhas Corridas” na qual é possível verificar os detalhes de qualquer corrida ou caminhada na curva de corrida e conferir o progresso ao longo do tempo. É possível rotular cada corrida para ter controle total de diversos aspectos, como clima, terreno e condições psicológicas no momento de cada corrida. Ao usuário é atribuído também um nível corrida acumulado. Quanto mais correr, maior será o nível a ele atribuído.

O sistema também permite a definição de metas e registrar seu progresso com uma programação personalizada. Além disso, há uma seção chamada “Desafios”, na qual o usuário pode inscrever-se em uma competição que já está em andamento ou criar seu próprio desafio. Uma parte específica de fóruns permite a troca de informações e conversas entre os usuários. Uma outra parte do ambiente virtual, a de “Treinamento” oferece um plano de treino para que o usuário corra uma determinada distância ou se prepare para algum evento em particular. Os programas de treinamento foram definidos por treinadores profissionais da empresa, garantindo um conhecimento embarcado visando a segurança e bom desempenho do usuário. Outro recurso disponível é “*Mapping*”. Nesse recurso, o usuário pode traçar seus percursos e encontrar outros lugares interessantes para correr criados pela comunidade Nike+ em todo mundo.

A seção de comunidade exibe as atualizações dos amigos do usuário e serve também para que esse publique uma atividade de corrida e/ou caminhada em outros sites de relacionamento (*Orkut*, *Facebook*, por exemplo). Na área de notificações o usuário recebe mensagens, notícias e convites para novos desafios. Completando a criação da identidade do usuário, o sistema oferece a possibilidade de criação de “Minis”. Um Mini é o alter-ego do usuário, totalmente personalizável. O personagem ganha vida própria conforme cada quilômetro percorrido pelo usuário e pode ser compartilhado para exibir os resultados obtidos nas últimas corridas.

2.2.2. Aprendizado

A análise do ambiente virtual Nike+ revela uma vasta possibilidade para a aquisição de informações sobre os produtos da Nike e sobre a atividade central em torno da qual gira toda a comunidade: a corrida. Em uma área, é disponibilizado um aplicativo para ajudar ao cliente na seleção do calçado mais adequado. Neste aplicativo, são solicitadas informações sobre o usuário (sexo, tipo de pisada, formato do pé), e sobre o uso previsto para o produto (pista, estrada ou trilhas). Com essas informações, o aplicativo sugere os calçados mais adequados ao cliente. Existe uma conexão direta para a localização de lojas nas quais o produto recomendado está disponível. Além disso, existe uma área de fórum nas quais os usuários trocam informações livremente sobre programas de corrida, sobre produtos utilizados e locais interessantes para a corrida.

A área de treinamento contém uma série de artigos sobre corrida, alimentação do atleta, e dicas para atletas de diversos níveis. Pode-se perceber que o foco, nessa área está na corrida, não no produto em si. Apesar das alusões e propagandas dos produtos Nike, pode-se considerar que a área de artigos de treinamento seria útil a qualquer corredor, seja ele usuário ou não dos produtos Nike. Além disso, para acessar a essa área do *site*, não é necessário *login*, ou seja, qualquer pessoa pode acessá-la. Dessa forma, a companhia atinge não apenas os atuais usuários Nike, mas também a potenciais usuários, pessoas interessadas na atividade de corrida. Existem também uma área na qual são reunidas as informações de todos os eventos de corrida programados para a região bem como as principais notícias sobre o esporte.

O aplicativo treinador Nike possibilita a seleção do tipo de programa e oferece ao corredor informações para o aprendizado do treinamento, informando a frequência necessária de treinamento para cada uma das metas, a duração do treinamento e a quantidade de quilômetros a ser percorrida semanalmente para que o atleta atinja seus objetivos.

O usuário pode também buscar informações sobre os locais preferidos de outros corredores. Além disso, pode ver o tempo médio realizado para determinada rota de corrida. Para isso, o ambiente conta com uma integração com o aplicativo *Google Maps*, no qual são plotadas as rotas e as informações.

2.2.3. Construção da experiência

Como citado anteriormente, o sistema permite ao usuário a definição de metas de corrida. O usuário pode escolher dentre as opções de aumentar a frequência com que realiza o exercício, a distância percorrida, calorias queimadas, velocidade ou simplesmente utilizar o aplicativo “Treinador” descrito no item anterior. Com uma interface bastante simples, o usuário pode selecionar sua meta e detalhá-la. Para o caso de definir uma meta de distância a ser percorrida, por exemplo, o usuário define quantos quilômetros deseja correr e em quanto tempo deseja bater sua meta. Ele seleciona então a frequência semanal com que realizará o exercício. O sistema informa, então, qual a distância a ser percorrida em cada corrida para que o usuário consiga atingir sua meta.

O traçado do percurso é possibilitado pelo aplicativo de mapas citado anteriormente. O usuário pode definir seu próprio percurso ou selecionar um percurso pré-definido para realizar em sua corrida.

Foram percebidos, no entanto, dois elementos de construção da experiência que parecem pouco aproveitados no ambiente Nike+. O primeiro é a conexão com lojas virtuais de músicas (via iTunes, por exemplo). No espaço para a troca de informações, tópicos relativos ao tipo de música ouvida pelos corredores são um elemento recorrente. E dado que o produto é uma reunião de esforços entre as empresas Nike e Apple, seria possível uma conexão mais forte para a criação de um espaço de experiências mais completo. Outro ponto pouco explorado é a conexão com os eventos de corrida anunciados. Apesar de conter artigos explicativos para cada maratona ou corrida de rua programados, o ambiente não possui nenhuma conexão para a condução direta do usuário à área de inscrição. Isto é: de forma ampla, as conexões do ambiente Nike+ com ambientes externos foram pouco exploradas.

2.2.4. Monitoramento do uso

A capacidade de monitoramento do uso possibilitada no Nike+ é talvez o elemento mais forte deste ambiente virtual estudado. O usuário tem à sua disposição um painel de controle completo com informações de cada uma de suas corridas (o que poderíamos considerar como a orientação a eventos, citada por Ramaswamy e Prahalad (2004)) e de

sua evolução ao longo do tempo. A ferramenta possibilita também o acompanhamento das metas estabelecidas ou do programa de treino selecionado. O acompanhamento das metas vai além da simples exibição dos dados em um *dashboard*. Caso o desempenho do usuário esteja inferior ao necessário para o cumprimento de sua meta (por exemplo, a distância percorrida semanalmente esteja abaixo da necessária para atingir a distância acumulada desejada) o sistema envia *e-mails* avisando-lhe que a prática atual não está adequada ao atingimento dos resultados. Em conversa com um usuário do produto, foi obtida a seguinte percepção:

“O sistema funciona como um treinador pessoal. Ele me cobra. E isso é necessário, pois no momento do traçado da meta, existe a empolgação. Mas depois, a motivação vai diminuindo. Esses e-mails de sinalização são a carga de motivação que eu preciso para lembrar da meta que estabeleci e do que eu preciso fazer para atingi-la.”

Além do acompanhamento individual, o sistema oferece informações agregadas das corridas de todos os usuários Nike+ em conjunto. É possível, por exemplo, verificar que a comunidade total de corredores usuários do Nike+ percorreu mais de 471.568.700 quilômetros (até o dia 17/10/2010). Pode-se ver também a velocidade média das corridas e as músicas mais ouvidas. Além de insumo para o usuário, essas informações são de grande valor para a empresa, pois através delas é possível conhecer mais a fundo o padrão de uso do produto pelos clientes.

2.2.5. Colaboração/competição

A interação entre os usuários é outro ponto forte do ambiente virtual Nike+. Além da colaboração por meio do fórum, no qual os usuários atuam provendo suporte uns aos outros, é possível engajar-se em missões ou metas coletivas. Além disso, na área de desafios, os usuários podem propor desafios individuais diretamente a amigos ou a grupos. Alguns exemplos de desafios de colaboração e competição: América VS. Europa, 10 milhas por dia em 2010, 2010milhas em 2010, Desafio do Zodíaco, Os 5 quilômetros mais rápidos de 2010, Times de Futebol do Brasil. Os desafios propostos servem como mais um estímulo entre os corredores, aumentando a frequência de uso do produto e o interesse.

Há também, no entanto, uma oportunidade não aproveitada no ambiente virtual: competições no sentido de provisão de idéias para a empresa. Apesar de existir toda a infraestrutura necessária, o Nike+ aparentemente trabalha muito pouco a abertura para inovações oriundas dos clientes.

2.2.6. Identidade individual e de grupo

O VCE Nike+ possui uma área específica para a definição do perfil do corredor. Nela, é possível o *upload* de fotos e o registro de informações. Nela, outros usuários podem analisar seu histórico de corridas, distâncias, velocidade, etc. É possível a criação de uma rede social, através da adição de amigos. Nesse sentido, existe a integração com redes externas (Ex: *Twitter* e *Facebook*). Além disso o usuário pode exibir automaticamente os resultados de suas corridas nessas redes a cada vez que suas informações são atualizadas. Dessa maneira, o *status* de corredor pode ser compartilhado dentro de sua rede. Como último elemento de fortalecimento da identidade, o ambiente permite a criação de “minis”, como citado anteriormente. Estes são personagens totalmente customizáveis pelo usuário e que ganham comportamento próprio segundo as atividades de corrida. Para usuários com pouca ou nenhuma frequência de corrida, por exemplo, o personagem exibe frases como “Precisamos correr agora mesmo” ou “Essa abstinência de corrida que vivo está me deixando cada dia pior”.

2.3. O caso Harley-Davidson

2.3.1. Descrição do ambiente virtual

Ao contrário do VCE Nike+, o ambiente virtual de clientes da Harley-Davidson possui uma conexão mais forte com o próprio *site* da empresa. Existe, no entanto, 2 áreas específicas para a interação dos clientes entre si e com a empresa: a área “Experience”, na qual o usuário tem acesso a informações sobre eventos, pode planejar viagens, comprar mapas especiais para viagens de motos, e pode acessar a comunidades específicas de outros motociclistas Harley-Davidson. Outra área específica é a do grupo de donos de motocicletas Harley-Davidson. O modelo desta comunidade segue um

formato um pouco distinto do apresentado até o momento, inclusive no Nike+. Para ter acesso ao HOG (*Harley Owners Group*), é necessário um cadastro que certifique a posse de uma Harley. Ao comprar uma motocicleta da marca, o cliente ganha automaticamente acesso ao grupo com a validade de um ano. Depois disso, é necessária a renovação. A participação no grupo dá direito também a benefícios no “mundo real”, como edições de revistas especializadas, descontos em hotéis, restaurantes, etc. afiliados ao grupo, participação em eventos fechados, e possibilidade de participação de competições de distâncias percorridas, com prêmios. Além disso, a participação dá acesso a um *site* específico para os participantes, fechado a não-membros.

2.3.2. Aprendizado

O ambiente virtual torna acessível aos clientes uma série de informações tanto sobre os produtos e serviços Harley-Davidson disponíveis (que variam de motos, roupas, a serviços de transportes de motos, financiamento, etc.). Além disso, são disponibilizadas informações sobre a atividade de turismo motociclístico. Em uma área especial, “*Learn to ride*” (aprenda a dirigir), a companhia oferece turmas para motociclistas novatos e experientes, bem como cursos para viagens em grupos de motos.

Existe também uma área com informações técnicas de cada motocicleta e com o histórico da companhia. Além disso, informações sobre grupos de motociclistas, lojas e eventos (pertencentes ao HOG ou não). Não foi encontrada uma área para comentários livres dos participantes (fóruns) no *site* fora da comunidade de donos da Harley. Compensando tal carência, no entanto, existe uma área na qual os usuários podem compartilhar fotos e histórias de suas rotas, vídeos. Além disso, o ambiente acolhe *links* para *blogs* dos grupos.

2.3.3. Construção da experiência

A rede de experiências é um ponto bastante forte do ambiente virtual. Nele, é disponibilizado um grande número de elementos contextuais para a construção da experiência de realizar uma viagem de moto. Na área “*Ride Planner*”, ainda em versão

Beta, o usuário pode visualizar e selecionar as principais estradas, locais onde é possível realizar manutenção ou alugar motocicletas da marca, hotéis afiliados, eventos que ocorrerão no caminho escolhido e postos de gasolina. A rede de parceiros considerada, no entanto, aponta como um pouco reduzida. Em relação aos postos de gasolina, por exemplo, são exibidos apenas os da marca *Shell* e os hotéis disponibilizados são apenas os do grupo “*Best Western*”. O fato de o aplicativo limitar a visualização dos elementos aos parceiros específicos acaba limitando a capacidade de planejamento por parte do usuário. Uma possibilidade seria, por exemplo, a exibição de um maior número de empresas provedoras dos serviços complementares, ainda que dando um maior destaque aos parceiros da rede. Os próprios usuários podem compartilhar seus roteiros de viagens, dando notas de qualidade às estradas e identificando os tipos de paisagens pelas quais se passa ao realizá-la.

Além do planejador de viagens, é possível acessar diretamente pelo ambiente uma série de serviços complementares oferecidos pela companhia e por parceiros, como idéias para presentes, transporte de motos, financiamentos, seguros, etc, para que a experiência de uso seja de fato completa. É possível montar um “figurino completo” de motociclista além de complementar a moto com equipamentos customizados. Nesse sentido, o ambiente reforça que cada moto deve representar a personalidade de seu dono e, de fato, oferece ferramentas para que as customizações sejam primeiro experimentadas no ambiente, permitindo a visualização dos resultados em cada alteração realizada pelo cliente.

Outra possibilidade é a criação de eventos sediados em centros Harley-Davidson. O usuário pode realizar eventos organizados totalmente pela companhia, com a exibição de motos e provisão de toda a infraestrutura necessária.

2.3.4. Monitoramento do uso

Um recurso interessante na área de planejamento de viagens é a possibilidade de sincronizar dispositivos com geoposicionamento ao trajeto selecionado. Dessa forma, o motociclista acompanha a realização da viagem e visualiza as informações disponíveis para cada local por qual passa.

Outra capacidade de monitoramento de uso é oferecida como exclusividade aos membros do grupo de Donos de Harley (*Harley Owners Group*). Nela, conforme passa por lojas locais de *Harleys* em suas viagens, o usuário vai acumulando milhagens, que depois podem ser trocadas por brindes.

2.3.5. Colaboração/competição

A colaboração e competição entre os participantes é um pouco restrita na área livre do ambiente. Um maior volume de recursos para a colaboração e competição entre os usuários está disponível na área exclusiva do *Harley Owners Group*. Nela, os motociclistas podem agendar roteiros em grupo. Além disso, a própria companhia promove competições, nas quais premia seus clientes pela distância percorrida e pela participação nos eventos promovidos além de visitando parques nacionais e pontos turísticos estabelecidos pelo grupo. A conexão do ambiente virtual com as atividades reais é, de fato, um ponto bastante forte.

2.3.6. Identidade individual e de grupo

Enquanto o ambiente virtual Nike+ tinha ênfase em reforçar a identidade individual de cada corredor, o ambiente da Harley parece dar uma maior importância à identidade do grupo (e mesmo dos “grupos dentro do grupo”, como mulheres motociclistas, militares e veteranos de guerra, motociclistas latinos, entre outros). A identidade individual de cada motociclista é traduzida pela sua própria moto e pelas alterações nela realizada. Além disso, seu “histórico” de viagens realizadas compõe sua imagem dentro do grupo e do ambiente virtual. Existe uma área para a criação do perfil do usuário, na qual é possível a realização de *upload* de fotos (do usuário e de suas motocicletas), informações de viagens, listas de presentes desejados que podem ser enviadas a amigos e familiares, etc.

A questão da identidade da marca é, no entanto, o ponto central de todo o ambiente. A associação da marca a um estilo de vida aventureiro, destemido e em busca de novos locais a conhecer, grandes distâncias a percorrer parece ser o ponto que reúne toda a participação no ambiente virtual.

2.4. Comparação dos casos

A seguir, os ambientes virtuais de clientes estudados são comparados frente a alguns fatores considerados relevantes dentro dos grupos de informação. Os valores foram atribuídos exclusivamente pelo autor deste trabalho, em análise subjetiva. A escala utilizada é uma escala Likert, variando de 1 a 5, na qual:

- 1 equivale a “discordo totalmente da afirmativa”
- 2 equivale a “discordo parcialmente da afirmativa”
- 3 equivale a “neutro”
- 4 equivale a “concordo parcialmente com a afirmativa”
- 5 equivale a “concordo totalmente com a afirmativa”

(Ap) Aprendizado	Nike +	Harley-Davidson
(Ap.1) Existe grande possibilidade de troca de informações entre os clientes sobre os produtos	5	4
(Ap.2) Existe grande possibilidade de troca de informações entre os clientes sobre a atividade (<i>Job To Be Done</i>)	5	5
(Ap.3) É satisfatória a provisão de informações pela empresa sobre os produtos	3	5
(Ap.4) É satisfatória a provisão de informações pela empresa sobre a atividade	5	5
(Ap.5) Existe promoção de ações de aprendizado no "mundo real"	2	5

(Ce) Construção da experiência	Nike +	Harley-Davidson
(Ce.1) Há completude de elementos contextuais considerados	3	4
(Ce.2) É fácil o acesso aos elementos contextuais da empresa	5	5
(Ce.3) É fácil o acesso a elementos contextuais providos por parceiros	2	4
(Ce.4) A rede de parceiros é suficiente para montar uma experiência completa	3	3
(Ce.5) É possível a experimentação virtual	2	5
(Ce.6) O espaço de experiências é conectado com outros espaços, como redes sociais, <i>blogs</i> , <i>wikis</i> , ...	4	2

(Mu) Monitoramento do uso	Nike +	Harley-Davidson
(Mu.1) É satisfatória a visualização dos dados de uso do produto pelo cliente	5	3
(Mu.2) A captação de dados de uso do produto é fácil para o cliente	5	3
(Mu.3) É possível a comparação do uso individual com a média de toda a comunidade	5	2

(Cc) Colaboração/competição	Nike +	Harley-Davidson
(Cc.1) O ambiente estimula a competição individual entre seus clientes	5	4
(Cc.2) O ambiente estimula a cooperação entre seus clientes	2	4
(Cc.3) O ambiente estimula a competição entre grupos de clientes	5	2

(Id) Identidade Individual e de grupo	Nike +	Harley-Davidson
(Id.1) O ambiente permite a criação e disseminação de uma identidade individual	5	4
(Id.2) O ambiente permite a criação e disseminação de identidades de grupos dentro da comunidade	5	5
(Id.3) O ambiente reforça a marca dentro e sua imagem	2	5

Tabela 4 - Comparação dos casos

Fonte: o autor

Compilando-se as informações em um gráfico, temos o seguinte:

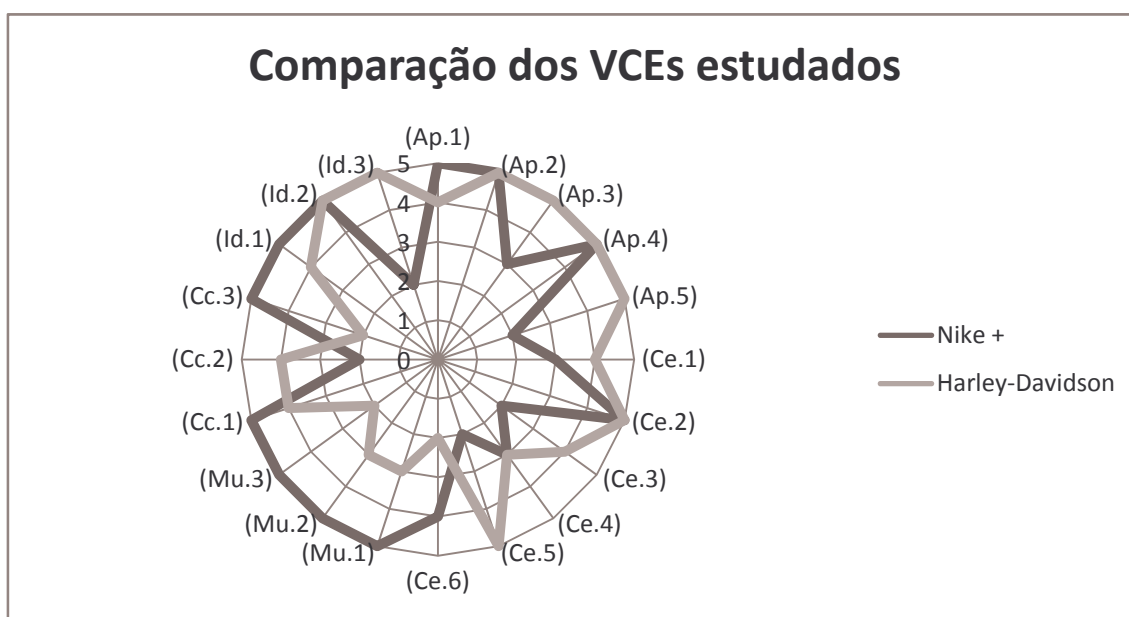


Gráfico 6 - Comparação dos VCEs estudados

Fonte: o autor

É possível perceber algumas distinções bastante claras em relação aos dois VCEs estudados. O monitoramento de uso do Nike+, por exemplo, aponta como uma capacitação mais avançada frente ao outro ambiente. Por outro lado, a disponibilização de meios de aprendizado por parte do ambiente Harley parece ser superior. Além disso, enquanto o Nike+ reforça a identidade individual e de pequenos grupos dentro do

ambiente, a Harley tem o foco nos grupos dentro da comunidade e, principalmente, na identidade da comunidade como um todo e na inclusão da marca neste ambiente.

3. Proposta de uma estratégia de design de ambientes virtuais de clientes

Segundo a definição adotada pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), "compete à Engenharia de Produção o projeto, a implantação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados, envolvendo homens, materiais e equipamentos; especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas, (...) conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia".⁴

Nesse sentido, o presente trabalho traz neste ponto algumas práticas, oriundas da revisão bibliográfica realizada e das percepções obtidas nos estudos dos ambientes virtuais para clientes, Nike+ e Harley-Davidson. Tais práticas podem ser encaradas como estratégias de *design* desses ambientes e têm como objetivo principal alavancar o valor percebido pelo cliente nos produtos da empresa, através da viabilização de uma experiência de consumo mais completa e construída segundo as necessidades de cada cliente, em cada contexto específico. Como dito anteriormente, as estratégias têm como foco principal o valor de uso dos produtos. A inovação aqui buscada parte, na verdade, do cliente. O que se deseja é a criação de um espaço no qual este possa munir-se das informações que considera necessárias (sejam elas providas pela própria empresa ou por outros clientes) e agregar elementos complementares e contextuais para compor o momento de consumo que deseja ter em determinado contexto.

Para que isso ocorra, cabe às empresas que possuem produtos e serviços com potencial para compor esse momento de consumo, conectarem-se criando essa infraestrutura tal que permita que o cliente assuma esse papel de arquiteto da própria experiência. O ambiente virtual de clientes é, portanto, essa plataforma na qual é realizado o aprendizado sob demanda, na qual o cliente une os elementos que deseja, monitora suas atividades (uso do produto), colabora e/ou compete com outros clientes e reforça sua identidade individual ou compartilha de uma identidade junto a todo o grupo. O ambiente virtual de clientes transcende, assim, a página corporativa de uma empresa, um clube de vantagens, uma comunidade ou rede social, um catálogo de produtos e serviços.

⁴ <http://www.abepro.org.br/interna.asp?ss=1&c=924>, consultado em 19/09/2010

São, a seguir, inseridas e descritas as estratégias propostas para o *design* desses ambientes. É importante ressaltar que nem todas as práticas devem, necessariamente, ser utilizadas em conjunto. Uma abordagem contingencial deve ser considerada, com a utilização das práticas mais adequadas ao contexto no qual se insere a empresa (como pudemos perceber nas diferenças nos casos Nike+ e Harley-Davidson, existem distintas abordagens na construção dos VCEs).

- **A atividade de uso (ou *job to be done*) deve prevalecer em relação aos produtos e serviços**

Apesar de os elementos gerenciáveis serem os produtos e serviços consumidos pelo cliente, é importante ter a percepção de que estes elementos são apenas peças para a composição da experiência de consumo do cliente. Dessa forma, o ambiente virtual deve estar relacionado diretamente a essa experiência. Essa abordagem abre a oportunidade para a criação de ambientes virtuais de clientes relacionados a produtos pouco explorados.

Imaginemos, por exemplo, uma batedeira. Pouco valor teria um VCE criado em torno de uma batedeira. No entanto, um ambiente que possibilite a troca de receitas culinárias e aquisição de bens para a composição de um local de produção gastronômica provoca uma mudança neste cenário. Do mesmo modo, o ambiente Nike+ não foi construído em torno do tênis ou das roupas e acessórios da marca Nike. A atividade de correr/caminhar, sim, é o ponto central em questão. O ambiente virtual da Harley,-Davidson centra-se, na verdade, na paixão de seus clientes pelo motociclismo e na ampla gama de oportunidades de viagens e aventuras que os mesmos tem à sua frente ao subirem em uma motocicleta Harley.

- **Os usuários devem ter um espaço para a troca livre de informações**

É impossível a previsão, *a priori*, pela empresa, de todas as dúvidas e questionamentos dos clientes. A criação de FAQs (do inglês *Frequently Asked Questions*) é, sim, um ponto importante. No entanto, não deve ser encarada como

um esforço estanque. É necessária a criação de um espaço no qual o cliente tenha liberdade de realizar livremente seus questionamentos. Trabalhando corretamente com os fatores motivadores de participação, a empresa estimula que sua própria rede de clientes atue provendo as respostas buscadas. Uma incorporação das perguntas freqüentes realizadas ao longo do tempo ao *FAQ* pode ser considerada. Além disso, é importante a utilização de mecanismos de seleção das perguntas e respostas mais relevantes.

Os fóruns servem, no entanto, para propósitos que vão além da simples dinâmica “questionamentos-respostas” (suporte). Neles, os usuários têm a oportunidade de passar livremente suas percepções e trocar experiências entre si. Nesse sentido, apesar de desestruturada, os fóruns constituem uma rica fonte de informações sobre as opiniões dos clientes a respeito dos produtos e serviços da empresa, de seus parceiros e concorrentes e de como estes compõem o contexto de consumo.

- **Informações sobre os produtos da empresa e sobre a atividade (o *Job to be done*) devem estar disponíveis aos clientes**

Informações sobre os produtos são insumos básicos para a tomada de decisão por parte dos clientes. Elas permitem uma avaliação inicial para a escolha de que produtos e serviços comprar e de como estes comporão o contexto do uso. No entanto, mais que informações dos produtos, é necessário disponibilizar informações sobre as atividades centrais do uso destes produtos. Tal necessidade tem, pelo menos, duas motivações. A primeira é que muitas vezes, o cliente deseja/necessita aprender também sobre o uso, o *job to be done*, pois seus conhecimentos não são suficientes para que ele mesmo construa sua experiência. A segunda remete ao fato de que, se a empresa deseja posicionar-se como um co-criadora do valor de uso de seus produtos, é importante que o conhecimento possuído sobre a atividade seja exibido, no sentido de fundamentar esse papel. Dessa forma, pode-se perceber que em ambos os casos estudados, as empresas disponibilizam uma vasta gama de informações sobre as atividades. Isso reforça a idéia de que a organização produtora de bens de consumo deve, antes de tudo, ser um centro de conhecimento sobre a atividade para a qual busca produzir meios (seus produtos e serviços) de realizar.

- **Os mundos “físico” e “virtual” devem estar conectados**

É importante considerar que o ambiente virtual não é estanque e isolado. A troca de informações entre os clientes e destes com a empresa possuem conexão direta com a utilização dos bens de consumo produzidos para a realização de atividades. Dessa forma, deve haver uma abordagem integradora para esses “dois mundos”. No caso da companhia Harley-Davidson, por exemplo, ocorre a organização de classes de direção em motos, para motociclistas novatos, experientes e de grupos. A companhia organiza também uma série de eventos que reúnem aficionados e interessados em motos e viagens. Da mesma forma, no Nike+, ocorre a promoção de eventos de corrida, organizados pela companhia. No momento da construção deste trabalho, o evento promovido era a “Corrida SP-RIO – o desafio dos 600k”. Esses eventos não devem ser encarados apenas como um serviço prestado pela empresa. Mais que isso, são a disseminação da prática para a qual os clientes estão voltados. Nos anos de 2007 a 2010 pode-se notar, por exemplo, um notável aumento de corridas promovidas por produtoras de materiais esportivos: “Circuito das Estações – Adidas”, “Fila Night Run”, “Corrida SP-RIO – o desafio dos 600k – Nike+”. Além disso, houve um aumento perceptível no número de publicações especializadas. Em reportagem dada à revista O2, especializada na atividade de corrida, por exemplo, o diretor de produto-calçado da Nike Brasil estima um crescimento de 25% a 30% de crescimento anual no volume de vendas.⁵

- **O ambiente virtual deve prover os recursos para a montagem de um contexto completo. A seleção dos elementos deve ser feita pelo cliente.**

O ambiente virtual de clientes deve ser encarado como uma plataforma cuja principal função é possibilitar o acoplamento, pelo cliente, dos diversos produtos e serviços que compõem um determinado contexto de consumo. Nela, as diversas propostas de valor são integradas dinamicamente para satisfazer a uma determinada necessidade, atrelada a um contexto, a um espaço físico e a um tempo específicos. Por exemplo, no caso da companhia fabricante de motocicletas estudada, em dado momento, um cliente pode desejar verificar a loja mais próxima para a compra de

⁵ http://www.acaoeaventura.com.br/noticias57_fwomeno_corrida.htm consultado em 19/10/2010

determinada peça para seu veículo. Em outro, pode desejar realizar o planejamento de toda uma viagem, verificando os postos de gasolina no caminho, possíveis locais para pernoitar e paisagens e pontos turísticos considerados interessantes pelos outros usuário, etc. Os tipos de conexão possíveis tendem a ser numerosos e imprevisíveis, pois variam de acordo com cada cliente e mesmo com cada contexto para cada um deles.

Nesse sentido, a empresa deve projetar seu ambiente virtual tal que este seja o mais completo possível quanto à variedade de elementos com potencial para compor o contexto de uso dos bens de consumo produzidos. A possibilidade de seleção e composição deve ser dada ao cliente. Há que se tomar o cuidado, no entanto, de prover mecanismos que facilitem essa tarefa e de organizar os elementos de forma intuitiva do ponto de vista do usuário. Um esforço de taxonomização das propostas de valor é necessário. Além disso, devem ser consideradas também as situações em que o cliente não deseja ter esse esforço de customização. Para isso, pode ser interessante que a companhia e sua rede de parceiros elaborem alguns “pacotes” de propostas de valor, ou seja, grupos de produtos e serviços que se encaixem de forma harmoniosa e proporcionem um contexto satisfatório para o consumo.

A criação desta rede de empresas associadas por meio dessa plataforma, controlada por uma “empresa nodal” traz consigo algumas complicações de gestão. Dessa forma, o modelo de cada parceria estabelecida deve ser combinado previamente e mecanismos que suportem o monitoramento devem ser considerados. Por exemplo, para o caso Harley, seria importante ter a visibilidade de quantos usuários realizaram as reservas dos hotéis parceiros por meio do ambiente virtual.

- **Deve-se possibilitar ao cliente o monitoramento do uso do produto, com foco principal na atividade em si.**

Conforma descrito, a questão central de um ambiente virtual de clientes é a atividade desempenhada através do uso dos produtos e serviços e não os produtos e serviços em si. Conjuntamente, para que o cliente aprenda com o próprio uso e perceba seu desempenho na realização das atividades realizadas, é necessário que

essas informações sejam armazenadas de alguma forma, compiladas e exibidas para o mesmo. A grande quantidade de dispositivos móveis de conexão disponíveis atualmente (*tablets*, *smartphones*, dispositivos de conexão de aparelhos à internet) amplia ainda mais as possibilidades. Podemos citar o exemplo do Fiat Eco Drive, que é um dispositivo criado pela Fiat que monitora o uso do veículo com a proposta de possibilitar uma direção ambientalmente mais consciente. Ao conectá-lo ao computador (via porta USB), o usuário tem a sua disposição uma série de informações sobre seu padrão de direção, consumo de combustível, além de dicas customizadas para melhorar suas habilidades de direção para poupar mais e produzir um menor volume de emissões. Da mesma forma, o Nike+ acompanha as corridas do usuário e exibe sua evolução ao longo do tempo. É importante perceber que o foco na atividade, e não no produto em si, expande bastante as possibilidades. Se voltarmos ao exemplo da batedeira, o acompanhamento do uso de tal produto pareceria uma atividade irrelevante ou inusitada. No entanto, poder-se-ia oferecer ao usuário a possibilidade de acompanhar as receitas já testadas, avaliá-las (dar notas) segundo sua preferência, criar um *pipeline* de receitas por testar, etc.

- **O ambiente virtual deve possibilitar a competição e a colaboração entre clientes**

É importante manter-se em mente que todos os clientes que fazem parte de uma determinada comunidade virtual suportada por um VCE possuem um elemento em comum: a atividade (ou *Job to be done*) em torno do qual gira esse ambiente. O estímulo a competições e colaborações em torno dessa atividade é, portanto, um estímulo indireto à própria utilização dos produtos e serviços ofertados e à utilização do ambiente em questão, uma vez que este é a principal plataforma para a montagem desses contextos de consumo. Para isso, a empresa pode, portanto, fazer uso de mecanismos de incentivos para que os clientes sigam realizando essas interações. Premiações com produtos e serviços, títulos que remetem a um *status* diferenciado, tratamento diferenciado aos clientes com maior participação são alguns exemplos dos mecanismos que podem ser utilizados. Como já citado anteriormente, esses ambientes virtuais possuem um grande potencial para a participação dos clientes nos processos de inovação e criação. Pode-se perceber

atualmente um grande número de empresas fazendo uso do conhecimento de seus clientes em próprio benefício, oferecendo em troca alguns de seus produtos, ou outros incentivos. Concursos para a criação de frases relacionadas aos bens de consumo produzidos, que poderão ser utilizados pela companhia em campanhas de *Marketing* em momentos posteriores, concursos para a escolha de novos conceitos ou desenhos de produtos são alguns exemplos das possibilidades.

- **Os clientes devem ter a possibilidade de criar suas próprias identidades no ambiente**

A criação de identidades próprias é um ponto fundamental para a interação entre os clientes dentro do ambiente virtual. Através dela, os usuários têm a possibilidade de identificar os participantes com os quais mais se assemelham quanto à realização das atividades, além de possibilitar a emergência de formadores de opiniões e de conhecimento dentro da própria comunidade. Além disso, permitir aos participantes a criação de uma identidade no ambiente virtual permite uma maior conexão do mundo físico ao virtual, dando uma “cara” a cada elemento do grupo. Para isso, boa parte dos ambientes virtuais conta com uma área na qual o participante pode customizar seu perfil, inserindo informações, imagens, vídeos, etc. Esse perfil é, muitas vezes, atrelado aos dados de uso (provenientes do monitoramento), complementando a identidade do participante frente à comunidade e compondo seu *status*.

É importante considerar também que dentro da comunidade como um todo, existirão grupos menores com um maior número de elementos em comum. Assim, possibilitar a criação de pequenos grupos de interesse com foco ainda mais restrito pode ser um ponto interessante. A área de desafios da plataforma Nike+, por exemplo, possibilita essa separação. Nela, pode-se verificar diversos desafios entre grupos (“Surfistas VS. *Skatistas*”; “Flamengo VS Vasco”, “Cariocas VS. Paulistas”). Além das semelhanças dentro de cada grupo, as diferenças entre eles colaboram bastante para a criação dessas identidades. Essa afirmativa deve também ser extrapolada para a comunidade como um todo. Seria impossível acolher a todos os clientes de uma empresa sob as mesmas características em comum. No entanto,

aqueles que as possuem e que serão atendidos pela plataforma devem sentir-se como um grupo distinto dos demais e tendo sua identidade composta pela imagem do ambiente construído.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A simples constatação de que grandes empresas de bens de consumo fazem, hoje, uso de ambientes virtuais de clientes para possibilitar a interação entre e com os mesmos é por si só, uma motivação razoável para o aprofundamento nesse assunto. O entendimento de como esses ambientes traduzem as idéias propostas na abordagem dominante de serviços e dos ganhos trazidos pela mudança de foco dos produtos e serviços para o contexto e para a atividade de consumo em si reforçam ainda mais a relevância do tema.

Com a conclusão deste trabalho, espera-se haver contribuído para a disseminação da abordagem utilizada na *S-D Logic* bem como sua aplicação prática através do uso de ambientes virtuais para a alavancagem na percepção do valor de uso de bens de consumo. Como dito anteriormente, apesar de existirem alguns estudos quantitativos na área, boa parte dos mesmos está voltada ou para o processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos ou para as motivações dos usuários na provisão de suporte a outros participantes. Uma possibilidade para a continuidade do esforço aqui iniciado seria uma maior exploração das correlações de cada característica desses ambientes (propostas nesse trabalho na forma de estratégias de construção) com a percepção de valor obtida pelos clientes na utilização dos bens. Deve-se considerar também, que esse novo paradigma de produção-consumo citado na introdução deste trabalho é uma mudança em curso e que a produção e disseminação de novas tecnologias de comunicação (p.ex. *smartphones*, *iPads*) traz oportunidades ainda pouco exploradas. Algumas empresas, no entanto, já vêm sendo bem sucedidas na exploração dessas oportunidades indicando a possibilidade de avanço e sistematização desses estudos trazendo resultados positivos às organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, T. 2008. "Co-creation: The wiki way forward." *Marketing Week* Vol 31 No 50, p.48

ASHKANASY, NM. 2004. "The future of competition: Co-creating unique value with customers." *Academy Of Management Executive* 18:155-157.

BAGOZZI, R. P. and U. M. DHOLAKIA 2006. "Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities." *International Journal of Research in Marketing* 23(1): 45-61.

BROHMAN, MK *et al.* 2009. "A Design Theory Approach to Building Strategic Network-Based Customer Service Systems*." *Decision Sciences* 40:403-430.

CARLSON, B. D., T. A. SUTER, *et al.* 2008. "Social versus psychological brand community: The role of psychological sense of brand community." *Journal of Business Research* 61(4): 284-291.

CASALO, L., C. FLAVIAN, *et al.* 2007. "The impact of participation in virtual brand communities on consumer trust and loyalty - The case of free software." *Online Information Review* 31(6): 775-792.

COVA, B, E R SALLE. 2008. "Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors." *Industrial Marketing Management* 37:270-277.

DE VALCK, K., F. LANGERAK, *et al.* 2007. "Satisfaction with virtual communities of interest: Effect on members' visit frequency." *British Journal of Management* 18(3): 241-256.

DECROP, A, e C DERBAIX. 2010. "Pride in contemporary sport consumption: a marketing perspective." *Journal Of The Academy Of Marketing Science* 38:586-603.

FOURNIER, S. e L. LEE 2009. "Getting Brand Communities Right." *Harvard Business Review* 87(4): 105-+.

FULLER, J, H MUHLBACHER, K MATZLER, e G JAWECKI. 2009. "Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation." *Journal Of Management Information Systems* 26:71-102.

JOHNSON, M. W. 2010. *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. 1a ed. , Boston, Harvard Business Press.

LINDSAY, C. 2009. "The power of collaboration". *Computer Weekly* 07/28/2009 p14-15

MAKLAN, S, S KNOX, e L RYALS. 2008. "New trends in innovation and customer relationship management - A challenge for market researchers." *International Journal Of Market Research* 50:221-240.

MICHEL, S, SW BROWN, e AS GALLAN. 2008. "Service-logic innovations: How to innovate customers, not products." *California Management Review* 50:49-+.

MUNIZ, A. M. e T. C. O'GUINN 2001. "Brand community." *Journal of Consumer Research* 27(4): 412-432.

NAMBISAN, S. 2002. "Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory." *Academy of Management Review* 27(3): 392-413.

NAMBISAN, S. and NAMBISAN, P. 2008. "Innovation - How to profit from a better 'Virtual Customer Environment'." *Mit Sloan Management Review* 49(3): 53-+.

NAMBISAN, S, e RA BARON. 2009. "Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities." *Journal Of Product Innovation Management* 26:388-406.

NAMBISAN, S. and BARON, A., 2010. "Different Roles, Different Strokes: Organizing Virtual Customer Environments to Promote Two Types of Customer Contributions." *Organization Science* 21(2): 554-572.

PAYNE, A, K STORBACKA, P FROW, e S KNOX. 2009. "Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience." *Journal Of Business Research* 62:379-389.

PARASURAMAN, A., BERRY, L., ZEITHAML, V. 1985. "A conceptual model of service quality and its implications for future research." *Journal of marketing* 49(4) pp: 41-50

PRAHALAD, CK, e RAMASWAMY, V. 2000. "Co-opting Customer Competence" *Harvard Business Review* Jan-Fev 2000

PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, V. 2002 "The Co-creation connection", *Strategy+business* 27

PRAHALAD, CK, e RAMASWAMY, V. 2003. "The new frontier of experience innovation." *Mit Sloan Management Review* 44:12.

PRAHALAD, C. K., e RAMASWAMY, V. 2004. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers* 1a ed, Boston, Harvard Business Press.

PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, V. 2004. "Co-creating unique value with customers." *Strategy & Leadership* VOL 32 No 3 pp.4-9

PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, V. 2004. "Co-creation Experiences: The next practice in value creation". *Journal of Interactive Marketing* Vol 18 No. 3 pp.5-14

PRAHALAD, C.K. e RAMASWAMY, V. 2008. "Co-creating value through customers' experiences: the Nike case" *Strategy & Leadership* VOL 36 No 5 pp.9-14

ROWLEY, J., TEATHAN, B.K., LEEMING, E. 2007. "Customer community and co-creation: a case study" *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 25 No. 2 pp. 136-146

SCHAU, H. J., MUNIZ, A.M. *et al.* (2009). "How Brand Community Practices Create Value." *Journal of Marketing* 73(5): 30-51.

SENSE WORLDWIDE, 2002, "The Spirit of Co-creation: Risk-Managed Creativity for Business", whitepaper corporativo

VARGO, S. L., AKAKA, M.A. 2009, "Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications", *Service Science* 1(1), 32-41

VARGO L.S., LUSCH R.F. 2004, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing* Vol. 68, pp:1-17

VARGO L.S., LUSCH R.F. 2008, "The Service-Dominant Mindset" *Service Science, Management & Engineering* PP: 89-96

VARGO L.S., LUSCH R.F. 2006 "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements," *Marketing Theory*, 6(3), 281–288.

VARGO L.S., LUSCH R.F. 2004, "The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model," *Journal of Service Research*, 6 (4), 324-335.

VARGO, S.L., MAGLIO, P.P. e AKAKA M.A. 2008 "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective" *European Management Journal* 26, 145-152.

ZHANG, X., CHEN, R. 2007, "An Empirical Study on Value Co-creation System by Integrating Customers". *International Conference on Management Science & Engineering* pp. 1068-1073

< <http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunidade> > consultado em 07/10/2010

< http://nikerunning.nike.com/nikeos/p/nikeplus/pt_BR/plus/#!/dashboard /> consultado em 16/10/2010

< <http://nikeplus.com>> consultado entre 01/09/2010 e 20/10/2010

< <http://www.harley-davidson.com/> > consultado entre 01/09/2010 e 20/10/2010

< <http://www.fiat.com/ecodrive/>> consultado em 16/10/2010

< http://www.acaoeaventura.com.br/noticias57_fwnomemo_corrida.htm > consultado em 19/10/2010

< <http://www.abepro.org.br/interna.asp?ss=1&c=924> > , consultado em 19/09/2010