

CRIAÇÃO OU CO-CRIAÇÃO: Geração de valor para start-ups sob a perspectiva da lógica dominante de serviços.

JÚLIO REINALDO DA COSTA FERNANDES
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
julior.cfernandes@gmail.com

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

CRIAÇÃO OU CO-CRIAÇÃO:

Geração de valor para *start-ups* sob a perspectiva da lógica dominante de serviços

Resumo

Este artigo apresenta um estudo exploratório de natureza qualitativa e utiliza o método de estudo de casos múltiplos para analisar as interações das *start-ups* com seus clientes, e verificar “se” e “como” se dá a criação ou a co-criação de valor, sob a ótica da lógica dominante de serviços. Para atender ao objetivo proposto, obtiveram-se dados primários de quatro *start-ups*, de diferentes ramos e atividades-fim, por meio de troca de *e-mails* entre o pesquisador e os proprietários das *start-ups*. Na pesquisa realizada verificou-se que as *start-ups* criam e co-criam valor com seus clientes, por meio de interações formais e informais, especialmente na forma digital. Como principais resultados verificou-se que as *start-ups* criam e co-criam valor em processos contínuos e conjuntos, que ocorre o aprimoramento dos produtos/serviços desenvolvidos, com o conseqüente aumento da receita e que as interações são responsáveis por pelo menos 50% do faturamento das *start-ups* nos últimos doze meses. O artigo contribui por investigar a criação e a co-criação de valor sob a ótica das *start-ups*, que vem a ser um objeto de estudo ainda pouco estudado no país.

Palavras Chave: *Start-up*, Co-Criação, Lógica Dominante de Serviços.

Abstract

This article presents an exploratory qualitative study and uses the method of multiple case study to analyze the interactions of start-ups with their customers, and check "if" and "how" it gives the creation or co-creation of value, under the perspective of the dominant logic of service. To attain the goal, we obtained primary data from three start-ups from different branches and core activities, through an exchange of emails between the researcher and the owners of start-ups. In the study it was found that start-ups create and co-create value with customers, through formal and informal interactions, especially in digital form. As main results we found that start-ups create and co-create value sets and continuous processes occurring improvement of products / services developed with a consequent increase in revenue and those interactions are responsible for at least 50% of the revenues start-ups in the last twelve months. The paper contributes by investigating the creation and co-creation of value from the perspective of start-ups, which becomes an object of study still understudied in the country.

Keywords: Start-up, Cocreation, Service Dominant Logic.

1 – INTRODUÇÃO.

Prahalad & Ramaswamy (2004) indicam que o processo de criação de valor centra-se na empresa e no produto, que o valor se associa às ofertas da empresa e que a competição se baseia nos produtos e serviços oferecidos ao mercado pelas empresas. Para esses autores, o processo de criação de valor era de responsabilidade das empresas, enquanto os consumidores eram submetidos às ofertas e soluções disponibilizados por elas ao mercado.

Zhang & Chen (2006), sustentam que, para fortalecer sua competitividade frente ao novo contexto competitivo, as empresas precisam elevar suas capacidades e habilidades em envolver os clientes para co-criar valor, em uma estratégia de personalização para acompanhar as demandas dos consumidores. Por sua vez, Vargo & Lusch (2008) afirmam que a evolução tecnológica afeta de forma significativa a competição, pois altera o ambiente competitivo e torna o processo de criação de valor insignificante.

O tema da co-criação de valor se torna relevante no mundo corporativo e passa por estudos e modelagens de diversos autores, como: Prahalad & Ramaswamy, 2004; Zhang & Chen, 2008; Vargo, Maglio, & Akaka, 2008; Polese, Russo, & Carrubbo, 2009; Brito & Brito, 2012; McColl-Kenedy, *et al.* 2012.

Vargo & Lusch (2008) trazem a Lógica Dominante de Serviços (LDS), enquanto, Vargo, Maglio & Akaka (2008) defendem que a visão da LDS propõe uma nova situação que desafia os princípios econômicos, pois os serviços passam a representar a vanguarda dos sistemas de trocas econômicas, o que contrapõe a lógica tradicional baseada nos produtos.

Polese, Russo, & Carrubbo (2009), afirmam que os processos de criação de valor, de acordo com a LDS, sugerem mudanças relevantes, pois os consumidores executam uma importante parte do processo e passam a ser considerados atores-chave, presentes nos estágios iniciais dos processos de produção e não somente no final do estágio de consumo. Os consumidores têm assumido um papel cada vez mais ativo nas suas demandas para as empresas, o que as tem obrigado a darem maior atenção para a perspectiva deles, e contribuem no processo de co-criação de valor por meio de atividades geradas por eles mesmos (McColl-Kenedy *et al.*, 2012).

Para as *start-ups*, as novas empresas de tecnologia da informação que se encontram em estágios iniciais quanto à maturidade de seus modelos de negócio, as interações com seus consumidores se torna crítico, pois carecem de atributos competitivos comuns às empresas já estabelecidas no mercado, como ter uma marca reconhecida, por exemplo (Blank & Dorf, 2012). A empresa pode criar mais valor em função das interações com seus fornecedores e clientes (Brito & Brito, 2012).

As ênfases nas interações entre as *start-ups* e seus consumidores estão na agilidade e na velocidade para construir produtos e serviços minimamente viáveis, para poderem buscar *feedbacks* e *inputs* de seus consumidores, de forma rápida e cíclica, para aprimorarem, mudarem e descartarem características produzidas (Blank & Dorf, 2012).

Essa pesquisa concentrou-se em *start-ups* brasileiras de base tecnológica que utilizam a *internet* como canal para a distribuição de seus produtos e serviços. Tem como objetivo analisar as interações das *start-ups* com seus clientes, e verificar “se” e “como” se dá a criação ou a co-criação de valor, sob a ótica da lógica dominante de serviços. Para atender ao objetivo proposto, obteve dados primários de quatro *start-ups*, de diferentes ramos e atividades-fim. O caráter inovador deste estudo se dá por ter as *start-ups* como objetos de

pesquisa, em um contexto teórico aplicado a organizações já estabelecidas, já que, novos entendimentos teóricos são necessários, uma vez que, estas organizações não são versões menores de empresas maiores e se diferem das empresas já instaladas (Blank & Dorf, 2012).

Este trabalho está dividido em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, o referencial teórico adotado é apresentado, enquanto que a terceira apresenta o método empregado. A quarta seção traz os resultados obtidos na pesquisa e as análises realizadas, enquanto a quinta seção apresenta as conclusões do estudo, assim como as limitações e recomendações futuras. Por fim, na sexta seção encontram-se as referências bibliográficas consultadas para este trabalho.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO.

2.1 – Criação de Valor.

Vários autores trataram do tema criação de valor. Dentre eles, cita-se Prahalad & Ramaswamy (2004), que indicavam que o processo de criação de valor centrava-se na empresa e no produto, que o valor se associava às ofertas da empresa, e que a competição se baseava nos produtos e serviços oferecidos ao mercado pelas empresas. Entretanto, para Vargo & Lusch (2008), o processo de criação de valor decorria da capacidade das empresas em responder às necessidades básicas de seus clientes, assim como ao preço. Por sua vez, Polese, Russo & Carrubbo (2009) indicavam que uma das formas de criação de valor ocorria internamente nas empresas, por meio de melhorias de qualidade nos serviços e nos produtos, e de incrementos na eficácia e na eficiência operacional. Pode-se perceber que, corroborando Prahalad e Ramaswamy (2004), o processo de criação de valor era de responsabilidade das empresas, enquanto os consumidores eram submetidos às ofertas e soluções disponibilizados por elas ao mercado.

Vargo, Maglio & Akaka (2008, p. 148) resumem o que se tornou conhecido como Lógica Dominante em Mercadoria: (i) o valor se dá em função da troca; (ii) as empresas são as criadoras e distribuidoras de valor; (iii) o valor é incorporado em mercadorias ou em serviços e pode ser adicionado ao se melhorar ou aumentar os atributos da oferta; (iv) a finalidade do valor é o aumento da riqueza da empresa; (v) a mensuração do valor se dá pela diferença entre o valor nominal e o preço recebido em troca; (vi) os recursos utilizados são principalmente os operantes, que são incorporados às mercadorias; e (vii) os clientes consomem ou destroem o valor criado pela empresa.

Entretanto, a evolução tecnológica afetou de forma significativa a competição, pois alterou o ambiente competitivo e tornou o processo de criação de valor insignificante, portanto, se tornou fundamental conhecer o que os clientes valorizam, ou seja, o que é valor para eles (Vargo & Lusch, 2008).

2.2 – Co-Criação de Valor.

Prahalad & Ramaswamy (2004) já defendiam que os consumidores não eram apenas receptores passivos dos produtos e serviços ofertados pelas empresas, pois estavam mais informados e conectados. As empresas, portanto, precisavam inovar no conceito de criação de valor e nas suas formas de atuação para envolver os clientes nos processos de criação de seus produtos e serviços. Por sua vez, Zhang & Chen (2006), sustentavam que, para fortalecerem sua competitividade frente ao novo contexto competitivo, as empresas precisavam elevar suas

capacidades e habilidades em envolver os clientes para co-criar valor, em uma estratégia de personalização para acompanhar as demandas dos consumidores.

Prahalad & Ramaswamy (2004) propõem que o processo de criação de valor centrado na empresa e no produto, torne-se um processo de co-criação de valor centrado no indivíduo e na experiência. Nessa abordagem, o valor associa-se às experiências de uso/consumo dos produtos e serviços, que se tornam facilitadores dessas experiências e que, por fim, se tornam um novo espaço competitivo. As empresas passam a ter o papel de engajar os consumidores na definição e na co-criação de valor, o consumidor se torna ator ativo na busca, criação e extração de valor, e co-cria valor com a empresa e com outros consumidores.

No processo proposto por esses autores, há blocos constitutivos da co-criação que formam o modelo DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência) e que pode ser visto no seguinte quadro:

Quadro 1 – Modelo DART de Co-Criação de Valor.

Características	
Diálogo	Interação, empatia; “ <i>Envolvimento profundo e a propensão a agir por ambas as partes</i> ”; Experiência emocional, social, cultural; Implica no compartilhamento do aprendizado e da comunicação na busca de soluções para problemas; Cria e sustenta uma comunidade fiel; e Co-cria valor, pois proporciona a compreensão de pontos de vistas diferentes.
Acesso	Acesso a informações, ferramentas, estilos de vida, recursos etc.; O consumidor não precisa necessariamente ter posse para ter experiência satisfatória; e Co-cria valor ao permitir que os consumidores desenvolvam os resultados de suas experiências.
Risco	Avaliação dos riscos; Demanda crescente x avaliação de riscos e benefícios; Probabilidade de danos ao consumidor; Próprio consumidor avalia; e Co-cria valor pelo debate e pela diminuição dos riscos.
Transparência	Cada vez mais demandada pelos consumidores; Interação transparente para construir confiança; Assimetria de informações está diminuindo; e Co-cria valor pelo aumento da confiança.

Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004.

Vargo & Lusch (2008) discutem o processo de co-criação de valor como uma série de atividades realizadas pelo consumidor, que faz parte de uma ampla variedade de atividades para atingir um resultado desejado. Concordam Zhang & Chen (2008), ao tratarem o envolvimento dos consumidores na co-criação de valor, para que as empresas obtenham vantagens competitivas pela satisfação de demandas personalizadas e busquem identificar e medir os constructos e os mecanismos do sistema de co-criação de valor. A co-criação de valor com os clientes representa uma oportunidade para que se aumente e integre a rede de criação de valor, nesse sentido, os consumidores se tornam parceiros ou coprodutores (Zhang & Chen, 2008).

O modelo de co-criação proposto por Zhang & Chen (2008) apresenta três constructos e pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 2 – Modelo de Co-Criação de Valor de Zhang & Chen (2008).

Constructos	Características
Atividades-Chave de Co-Criação	Envolvimento dos consumidores em marketing e vendas, no atendimento aos serviços, e no desenvolvimento de novos produtos; e gerenciamento dos consumidores como empregados parciais.
Capacidade de Customização	Customização em massa + Elicitação individual; Interação com consumidores, para: (1) Prover exatamente o que os consumidores demandam; (2) Aumentar a colaboração; (3) Identificar mais oportunidades de mercado; e (4) Permitir acessar com mais precisão o público-alvo. Capacidades geradas durante o processo de co-criação de valor ao envolver os consumidores durante a customização.
Capacidade de Serviços	Nova competência estratégia para as empresas; Capacidade para criar novos serviços, e prover experiências de serviço únicas, serviços customizados, de naturezas múltiplas e de valor adicionado. Capacidade de prover serviço customizado durante o processo de co-criação de valor com os consumidores.

Fonte: Zhang & Chen, 2008.

Como resultados da pesquisa, Zhang & Chen (2008) validaram os constructos e comprovaram que a ênfase na co-criação impacta direta e positivamente as capacidades de customização e de serviços e que a capacidade de serviços influencia positivamente a capacidade de customização.

Para McColl-Kenedy *et al.* (2012), a co-criação de valor com consumidores é definida como “o benefício percebido pela integração de recursos por meio de atividades e interações com colaboradores na rede de serviços ao consumidor”. Os autores defendem que consumidor executa um papel crítico na integração de recursos além da parceria empresa-consumidor, incluindo atividades geradas pelos próprios consumidores. As atividades de co-criação de valor que propuseram podem ser vistas no seguinte quadro:

Quadro 3 – Atividades de Co-Criação de Valor, segundo McColl-Kenedy *et al.* (2012).

Atividades
1 Cooperação por meio de trocas constantes de informação;
2 Coleta e classificação de informações;
3 Aprendizado conjunto, no qual a empresa e os consumidores buscam e compartilham informações de diferentes fontes;
4 Mudanças nas formas como as coisas são feitas;
5 Combinação de diferentes métodos complementares;
6 Conexão para construir e manter intencionalmente o relacionamento;
7 Coprodução para desenhar e redesenhar soluções; e
8 Atividades mentais que, por fim, contribuem para a co-criação de valor, tais como: pensamentos positivos e trabalho emocional.

Fonte: McColl-Kenedy *et al.* (2012).

2.3 – Lógica Dominante de Serviços.

Vargo & Lusch (2008) argumentam que o serviço é o fundamento de todas as trocas econômicas mesmo quando os bens estão envolvidos, pois consideram que o que impulsiona a atividade econômica são os conhecimentos aplicados aos serviços. Defendem que a definição de serviço tem duas parcelas: na primeira o serviço é composto por atividades, ações, processos e performances; enquanto que na segunda o serviço especifica que essas atividades proporcionam os benefícios ou as funções desempenhadas em favor do beneficiário.

Coloca-se no quadro abaixo as dez premissas fundamentais da Lógica Dominante de Serviços (LDS), como apresentadas por Vargo & Lusch (2008), são:

Quadro 4 – Lógica Dominante de Serviços.

Lógica Dominante de Serviços: premissas fundamentais.	
1	O serviço é a base fundamental de troca;
2	As trocas indiretas mascaram a base fundamental de troca;
3	Os bens são o mecanismo de distribuição do que é proporcionado pelos serviços;
4	Os recursos em operação são a fundamental fonte de vantagens competitivas;
5	Todas as economias são economias de serviço;
6	O consumidor é sempre um co-criador de valor;
7	As empresas não entregam valor, podem apenas fazer proposições de valor;
8	A abordagem centrada em serviços é intrinsecamente orientada ao consumidor e relacional;
9	Todos os atores sociais e economicos são integradores de recursos; e
10	O valor é sempre a única e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.

Fonte: Vargo & Lusch (2008).

Vargo, Maglio & Akaka (2008) defendem que a visão da LDS propõe uma nova situação que desafia os princípios econômicos, pois os serviços passam a representar a vanguarda dos sistemas de trocas econômicas, o que contrapõe a lógica tradicional baseada nos produtos. No quadro abaixo, esses autores apresentam as características da LDS que se relacionam com a (co)criação de valor.

Quadro 5 – Lógica Dominante de Serviço x (Co)Criação de Valor.

Lógica Dominante de Serviço	
Direção de valor	Valor de uso ou Valor de contexto.
Criador de valor	Empresas, parceiros de rede e clientes.
Processo de criação de valor	As empresas propõem valor por meio de suas ofertas ao mercado; Os clientes continuam o processo de criação de valor por meio do uso.
Finalidade do valor	Aumento da adaptabilidade, da sobrevivência e do bem-estar, por meio do sistema de serviço (conhecimento aplicado e habilidades) dos outros.
Mensuração do valor	As capacidades de adaptação e de sobrevivência do sistema do beneficiário.

Recursos utilizados	Principalmente os recursos operantes, as vezes transferidos ao integra-los nos recursos operados de bens.
Papel da empresa	Propor, cocriar valor e prestar serviços.
Papel dos bens	Servir como veículo para os recursos operantes, permitindo o acesso aos benefícios das competências da empresa.
Papel dos clientes	Cocriar valor por meio da integração de recursos providos pela empresa e de outros recursos, tanto públicos quanto privados.

Fonte: Vargo, Maglio & Akaka (2008, p. 148).

Polese, Russo, & Carrubbo (2009), afirmam que os processos de criação de valor, de acordo com a Lógica Dominante de Serviços (LDS), sugerem mudanças relevantes nos papéis e nas dimensões, pois os consumidores executam uma importante parte do processo e passam a ser considerados atores-chave, presentes nos estágios iniciais dos processos de produção e não somente no final do estágio de consumo.

Lusch & Vargo (2011), por sua vez, argumentam que o que mudou na economia não é que os serviços ultrapassaram os produtos na atividade econômica, mas que há uma relativa inadequação do sistema de classificação de mercadorias e que passou a ocorrer uma maior capacidade para (i) separar, transportar e trocar informações, (ii) a incorporação de bens e pessoas na economia, e (iii) a especialização. Apontam que na LDS a criação de valor ocorre dentro dos sistemas e entre os seus vários níveis de agregação, não desconsiderando os atores sociais envolvidos e nem as configurações econômicas das redes. A LDS consiste na aplicação de competências em benefício da outra parte e se caracteriza pela interação (Lusch & Vargo, 2011).

2.4 – Start-ups.

As *start-ups*, segundo Rocha (2005), nascem de uma ideia inovadora e tem como passo seguinte a agregação da inovação como diferencial competitivo para enfim empreender o negócio, tratando-se, portanto, da junção de baixos custos de implementação com altos riscos do desenvolvimento de soluções. Ainda assim, Hitt (2005) afirma que as empresas *start-ups* de base tecnológica têm sido de grande importância para o crescimento de algumas indústrias, principalmente por agregar o fator inovação no desenvolvimento das soluções que oferece ao mercado.

Ries (2012) as entende como uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços em condições de extrema incerteza, enquanto que Blank e Dorf (2012) as consideram como organizações temporárias em busca de um modelo de negócios replicável, rentável e escalável. As *start-ups* se inserem no contexto das micros e pequenas empresas. Segundo o Portal do Empreendedor do Governo Federal (2013), o conceito de *start-up* significa empresas de pequeno porte, recém-criadas ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento, cujos custos de manutenção sejam baixos e ofereçam a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros.

Essas organizações têm ganhado espaço cada vez maior na mídia e na atenção de empresas maiores, pois são vistas como uma maneira de alavancar a inovação por desenvolverem novas tecnologias, novos produtos e serviços, novos mercados etc.. Novos entendimentos teóricos são necessários, uma vez que, estas organizações não são versões menores de empresas maiores e se diferem das empresas já instaladas (Blank & Dorf, 2012).

2.5 – Interações.

Segundo Polese, Russo & Carrubbo (2009), outra forma de criação de valor ocorre externamente à empresa, em função de seus relacionamentos colaborativos com outros atores em busca do crescimento de capacidades, conhecimentos, oportunidades técnicas etc.: as empresas enriquecem suas ofertas incluindo serviços para incrementar sua competitividade e ao mesmo tempo fortalecem suas capacidades e competências por meio de interações e relacionamentos que melhoram o processo de criação de valor.

A competitividade não se baseia mais em relacionamentos entre dois parceiros, mas sim em interações que envolvem tanto fornecedores quanto clientes. Observa-se como o valor das soluções é gerado por meio das interações e como a capacidade das empresas de interagir com clientes individuais e em obter vantagens competitivas emerge por meio de interações sucessivas (Polese, Russo & Carrubbo, 2009). A empresa pode criar mais valor em função das interações com seus fornecedores e clientes (Brito & Brito, 2012).

Sob a ótica das *start-ups*, Blank & Dorf (2012) defendem que essas empresas só possuem uma série de hipóteses não testadas a respeito do que os clientes precisam ou desejam e sobre seus próprios produtos/serviços. Tudo o que podem fazer é estabelecer uma abordagem que os levem a sair em busca dos consumidores para obter *feedbacks* e testar suas hipóteses. A esse processo chamam de *Customer Development*, que definem como uma técnica para interagir rapidamente e testar cada parte do modelo de negócios.

As ênfases no *Customer Development* estão na agilidade e na velocidade: as *start-ups* rapidamente montam o *Minimum Viable Product* (MVP – produto minimamente viável) e imediatamente buscam *feedbacks* dos consumidores; então usam os *inptus* que recebem para revisar suas hipóteses e ajustar seus produtos/serviços em ciclos rápidos e contínuos, aprimorando-os e descartando o que não funciona (Blank & Dorf, 2012).

3 – METODOLOGIA DE PESQUISA.

Caracteriza-se essa pesquisa como exploratória e descritiva, de natureza qualitativa, por meio de casos múltiplos, na qual a unidade de análise é a *start-up*. O estudo de casos é um dos métodos de pesquisa apontado por Yin (2001) e foi adotado porque esse estudo visa analisar as interações das *start-ups* com seus clientes, para verificar “se” e “como” esses últimos criam ou co-criam valor, sob a ótica da lógica dominante de serviços.

Foram obtidos dados primários de quatro *start-ups*, de diferentes ramos e atividades-fim, por meio de troca de e-mails. Nas mensagens, o pesquisador, baseado no referencial teórico, questionou os sócios das *start-ups* a respeito das interações com os clientes, sobre os elementos constituintes da criação e da co-criação de valor e sob a ótica da LDS. Os e-mails de respostas dos sócios das *start-ups* foram agrupados e seus conteúdos analisados com o uso do *software* Atlas-ti, que Bandeira de Melo (2006) indica tratar-se de um aplicativo de informática criado para a análise qualitativa de dados. A caracterização das *start-ups* pesquisadas se encontra no seguinte quadro:

Quadro 6 – Start-ups pesquisadas.

Startup	Mês/Ano Abertura	Ramo	Atividade Fim	Produto ou Serviço	Responsável	Ocupação Principal
S1	08/2013	Serviços	Desenvolvimento de aplicativos móveis	Aplicativo para fotografias geolocalizadas	CEO	Sim
S2	06/2012	Serviços	Desenvolvimento de softwares aplicativos	Software de gerenciamento de agências e operadoras de ecoturismo e de turismo de aventura	Sócio	Não
S3	03/2012	Serviços	Esportes	Rede social para mulheres que são fãs e praticantes de esportes	CEO	Não
S4	06/2013	Serviços	Economia Criativa	Vagas para artistas; Lista de artistas para agências ou qualquer outro tipo de contratante (PF ou PJ); Cursos para artistas	Sócio Técnico	Não

Fonte: pesquisador.

Ressalta-se que apenas o sócio-proprietário da S1 ocupa-se dela em tempo integral, enquanto os outros utilizam as horas vagas, as noites e os finais de semana para trabalharem na *start-up*. Outra característica importante a ser apresentada: somente a S4 possui produtos/serviços que não são exclusivamente digitais, devido aos cursos presenciais que promove.

A escolha dessas *start-ups* se justifica porque permitiu a análise e o exame das bases teóricas deste estudo e do fenômeno que se está estudando. As evidências coletadas e avaliadas se mostraram relevantes e cobriram por completo o referencial teórico e os objetivos do estudo, como se pode comprovar a partir da próxima seção.

4 – RESULTADOS E ANÁLISES.

Inicia-se esta seção pelas observações relativas aos modelos de co-criação de valor apontados no referencial teórico deste artigo.

Avaliando as respostas obtidas de acordo com o modelo DART proposto por Prahalad & Ramaswamy (2004):

Diálogo: considerando as experiências de uso dos produtos/serviços, todas as *start-ups* afirmam (i) se comunicar com os consumidores para receberem informações sobre possíveis melhorias, (ii) se interessar sobre as melhores maneiras para elaborá-las e entregá-las com qualidade, (iii) usar múltiplos canais de comunicação para promover uma maior troca de ideias, (iv) manter diálogo ativo sobre como adicionar valor, (v) incentivam seus consumidores a se comunicarem com elas sobre todos e quaisquer aspectos que considerem relevantes, (vi) promover ativamente o diálogo para aprender mais sobre as reações dos clientes, (vii) que os consumidores têm muitas oportunidades para compartilhar suas ideias sobre como adicionar valor, e (viii) facilitar a comunicação para os consumidores enviarem suas ideias sobre a elaboração e a entrega.

Acesso: os clientes não têm a opção de escolher como receber a oferta dos produtos/serviços e nem como escolher como experimentar e/ou vivenciar a oferta dos produtos/serviços, uma vez que as ofertas das *start-ups* se concretizam pela *internet*, apesar de S4 oferecer cursos presenciais; porém, os clientes podem acessar as informações que precisam a partir de qualquer aparelho conectado à *internet*, como computadores, *tablets* ou *smartphones*.

Riscos, Avaliação de: ao contrário dos dois elementos anteriores do modelo, onde se vê uniformidade de atuação, a respeito dos riscos há algumas diferenças: (i) somente a S1 fornece aos seus consumidores informações compreensivas sobre como os riscos e os benefícios do uso dos seus produtos/serviços foram avaliados e somente essa mesma *start-up* informa os riscos e benefícios da experiência de uso dos seus produtos/serviços, (ii) As *start-ups* S1 e S2 entendem que informam aos clientes sobre todos os riscos decorrentes do uso dos produtos/serviços, enquanto que as *start-ups* S3 e S4 não o fazem, (iii) somente a S4 não fornece ferramentas e apoio para que os clientes tomem decisões totalmente informadas sobre se devem participar ou não da experiência de uso dos produtos/serviços, (iv) somente a S1 defende ser muito clara e factual sobre os fatores negativos e positivos associados com a sua oferta dos produtos/serviços, ao incentivar que seus clientes se familiarizem com os riscos e permitir que os clientes tomem decisões informadas sobre os riscos e benefícios da experiência de uso dos produtos/serviços.

Transparência: assim como nos riscos, há diferenças de atuação no que se refere à transparência: (i) as *start-ups* S1 e S3 indicam revelar totalmente aos clientes informações que podem ser úteis para melhorar os resultados da experiência de uso dos seus produtos/serviços, enquanto as outras duas não o fazem, (ii) somente a S4 não fornece aos clientes livre acesso às informações que podem ser úteis na melhoria da elaboração global e da entrega da experiência de uso dos produtos/serviços, (iii) somente a S3 considera que trata e é tratada pelos clientes como parceiros iguais no compartilhamento de informações que são necessárias para alcançar uma experiência de uso dos produtos/serviços de sucesso, e (iv) somente a S1 diz revelar totalmente aos clientes informações detalhadas sobre os custos e os preços associados à elaboração e entrega da experiência de uso dos produtos/serviços.

No que se refere ao modelo DART proposto por Prahalad & Ramaswamy (2004), pode-se afirmar que o elemento mais presente nas *start-ups* estudadas é o Diálogo, uma vez que, verifica-se grande uniformidade de atuação, na qual todas as quatro *start-ups* entendem praticar interações com o intuito de buscar um envolvimento aprofundado com seus consumidores e de compartilhar aprendizados, tendo como objetivos finais o aprimoramento e a experiência de uso dos produtos/serviços. O Acesso restringe-se à *internet* e às formas de comunicação por ela oferecidas, embora seja mandatório observar que são muitas disponíveis: computadores, *smartphones*, *tablets*, *e-mails*, fale conosco dos sites, redes sociais, etc.. Pode-

se, portanto, inferir que as *start-ups* estudadas oferecem aos seus consumidores experiências de uso de seus produtos/serviços adequadas ao ambiente tecnológico no qual operam.

Risco e Transparência, porem, demonstram as maiores variações de atuação das *start-ups*, como pôde ser observado. A percepção dessas organizações revela que seus produtos/serviços não oferecem danos relevantes aos consumidores, porem, cabe aqui uma observação a respeito da S2: quando questionada sobre riscos, respondeu que não os divulgava completamente, pois objetiva minimizar possíveis reações negativas que as agências e operadoras poderiam ter a respeito de “*roubo de clientes*”. A Transparência e os Riscos têm a ver com confiança mútua entre *start-ups* e seus consumidores, e aquelas buscam gerar essa confiança pelas interações e por meio de comunicações diretas; no modelo: Diálogo e Acesso.

Avaliando as respostas obtidas de acordo com o modelo de Zhang & Chen (2008):

Atividades-Chave de Co-Criação: (i) somente a S2 não envolve os consumidores nas suas atividades de marketing e vendas, (ii) as *start-ups* S2 e S3 não os envolvem nas atividades de assistência aos serviços que proporciona, (iii) todas as quatro se comprometem com os clientes em atividades de desenvolvimento de novos produtos/serviços, e (iv) somente a S1 cita que os gerencia como empregados parciais.

Capacidade de Customização: (i) somente a S1 entende que ainda não tem os clientes-alvo precisamente identificados, (ii) porem, todas entendem que fornecem exatamente o que os clientes querem, (iii) somente a S2 não trabalha com os seus consumidores em atividades de identificação de novas oportunidades de mercado, e (iv) todas citam buscar incrementar a colaboração com os clientes.

Capacidade de Serviços: todas afirmam que a colaboração com os clientes ajuda a criar novos produtos/serviços, a providenciar (i) uma experiência de serviços única, (ii) serviços de natureza múltipla e (iii) serviços customizados.

A respeito do modelo proposto por Zhang & Chen (2008), verifica-se que somente na Capacidade de Serviços há uniformidade de atuação, enquanto nos dois outros elementos ocorre grande variação. Uma observação interessante vem da S1, na Capacidade de Customização, que reconhece não ter ainda identificado com exatidão quem são os seus consumidores-alvo, porem, afirma entregar exatamente o que seus clientes querem, o que parece contraditório ou uma visão ainda mais concentrada na criação do que na co-criação de valor. Quanto às Atividades-Chave de Co-Criação, a variação das respostas foi alta e devido ao baixo número de casos apreciados, não se faz possível uma análise apurada.

Avaliando as respostas obtidas de acordo com as atividades de co-criação de valor propostas por McColl-Kenedy *et al.* (2012):

As *start-ups* consideram que: (i) trocam constantemente informações com os clientes, e que essas ações ocorrem de acordo com o que combinam; (ii) classificam e analisam as informações que obtêm com eles; e (iii) combinam diferentes técnicas para executarem as atividades com os clientes. Com exceção da S2, as outras três afirmam que buscam e compartilham com os clientes informações de diferentes fontes. Todas dizem que: (i) de forma proposital se envolvem em atividades para atender às necessidades de ambas as partes, (ii) que o relacionamento entre as partes é construído e mantido intencionalmente, (iii) que se auxiliam no desenho e no redesenho das soluções, e (iv) que se comunicam com os clientes para receberem informações sobre melhorias a respeito da experiência de uso dos produtos/serviços.

A respeito das atividades de co-criação propostas por McColl-Kenedy *et al.* (2012), se verifica que o foco das *start-ups* nas interações com os clientes se dá no desenvolvimento e no aprimoramento de seus produtos/serviços, chamando a atenção a intencionalidade demonstrada. As interações e a intencionalidade também se verificam quando as *start-ups* afirmam que quando um cliente tem uma ideia ou uma reclamação elas agem prontamente para atendê-los.

Avaliando as respostas obtidas de acordo com a Lógica Dominante de Serviço, proposta por Vargo, Maglio & Akaka (2008):

Averigua-se que a co-criação de valor ocorre especialmente por meio das interações entre as *start-ups* e os consumidores. As organizações estudadas propõem o valor a partir de suas hipóteses, como argumentam Blank & Dorf (2012), e os clientes dão continuidade a essa co-criação tanto pelas interações quanto pelas experiências de uso dos produtos/serviços, em um ciclo do qual ambos se beneficiam e que tem como resultantes os produtos/serviços mais adaptados às necessidades dos clientes e o aumento do faturamento.

As *start-ups* estudadas têm claro papel de oferecimento de valor e de serviços para atender a necessidades identificadas dos clientes, o que as coloca em uma posição inicial no processo de co-criação de valor. Os produtos/serviços ofertados se mostram veículos de valor no qual as competências das *start-ups* e dos clientes são traduzidos, enquanto esses últimos têm o papel de co-criador de valor por comunicarem às *start-ups* as suas necessidades, ideias e reclamações.

Por fim, as *start-ups* respondentes desta pesquisa indicaram que realizam interações intencionais com seus clientes e afirmam que essas interações fizeram o faturamento crescer nos últimos doze meses. Todas apontam que faturamento no período foi de até R\$ 25.000,00 e que percentualmente o faturamento se deve às interações como segue: S1 = de 50,01% a 60%; S2 = de 70,01% a 80%; S3 = de 90,01% a 100%; e S4 = de 60,01% a 70%. A principal consequência verificada com as interações foi o aprimoramento dos produtos/serviços oferecidos, com a consequente melhoria no faturamento.

5 – CONCLUSÕES.

A presente pesquisa buscou analisar as interações das *start-ups* com seus clientes, e verificar “se” e “como” se dá a criação ou a co-criação de valor, sob a ótica da lógica dominante de serviços. Os resultados e as análises da pesquisa permitem chegar a algumas conclusões.

Diálogo e Acesso são os elementos do modelo DART proposto por Prahalad & Ramaswamy (2004) mais relevantes para as *start-ups* estudadas (o que corrobora parcialmente o modelo), visto que se concentram no desenvolvimento e no aprimoramento de seus produtos/serviços, contando com a colaboração dos seus consumidores, o que se mostra compatível com o estágio inicial de desenvolvimento das empresas. Essa verificação confirma os argumentos defendidos por Polese, Russo, & Carrubbo (2009) sobre a obtenção de vantagens competitivas por meio de interações sucessivas, por Brito & Brito (2012) sobre a criação de valor em função das interações com clientes, e por Blank & Dorf (2012), sobre a obtenção de *feedbacks*, testes de hipóteses, e revisões e ajustes de produtos/serviços em ciclos rápidos e contínuos para aprimora-los e descartar o que não funciona.

O modelo proposto por Zhang & Chen (2008), apresentou comprovação parcial, visto só terem sido encontradas respostas uniformes na Capacidade de Serviços; entretanto, devido ao número de casos estudados, carece de estudos mais aprofundados para avaliar sua validade para as *start-ups*.

Os resultados sobre faturamento mostram que as *start-ups* co-criam valor a partir das interações com seus consumidores, o que corrobora Polese, Russo & Carrubbo (2009), Brito & Brito (2012) e Blank & Dorf (2012). Pode-se, portanto, verificar que, para essas *start-ups*, as interações antecedem melhorias nos seus produtos/serviços e que em conjunto com a contínua participação dos consumidores, são responsáveis pela co-criação de valor. Entretanto, há parcela do faturamento criada a partir das próprias hipóteses dos proprietários (somente a S3 indica que as interações são responsáveis pela quase totalidade do faturamento obtido), o que mostra que as *start-ups* estudadas tanto criam quanto co-criam valor.

A co-criação de valor, visto os resultados sobre faturamento, se mostram mais relevantes do que a criação de valor. Todas as *start-ups* do estudo indicam que o faturamento cresceu com as interações e que essas são responsáveis por no mínimo 50% do que se faturou nos últimos doze meses. Duas indicam entre 60 e 80% e uma a quase totalidade do que foi faturado. Estes dados revelam a importância fundamental das interações e da co-criação de valor para as *start-ups* estudadas.

Atividades de co-criação de valor se concentram em interações que objetivam a comunicação, a troca de informações entre as *start-ups* estudadas e os clientes para o aprimoramento dos produtos/serviços, o que confirma McColl-Kenedy *et al.* (2012).

Por fim, verifica-se que o papel de oferecimento de valor e de serviços cabe, inicialmente, às *start-ups* o que as posiciona no princípio do processo de co-criação de valor; entretanto, uma vez que o processo se inicia, essas organizações assumem um papel mantenedor e uma posição intermediária, pois as proposições de valor, mudando ou não, se concretizam, integral ou parcialmente, por meio das interações, da comunicação e dos aprimoramentos nos produtos/serviços ofertados. Portanto, nas perspectivas da LDS e da co-criação de valor, tanto as organizações quanto os clientes aplicam suas competências e participam da geração de valor para ambas as partes, o que confirma os argumentos de Lusch & Vargo (2011).

Em resumo, este estudo evidenciou que: 1. Os processos de criação e de co-criação de valor correm juntos nas *start-ups* estudadas; 2. As interações têm como principal objetivo a troca de informações para o aprimoramento dos produtos/serviços ofertados; 3. As interações antecedem as melhorias nos produtos/serviços; 4. As *start-ups* se inserem no contexto da LDS oferecendo serviços e valor, enquanto os clientes co-criam valor por meio das informações que passam para as organizações; 5. Uma vez o processo de co-criação iniciado, o papel das organizações muda para mantenedora e sua posição para intermediária; 6. Diálogo, Acesso e Capacidade de Serviços são elementos comuns ao processo de co-criação de valor pelas *start-ups*; 7. *Start-ups* e clientes se beneficiam da co-criação de valor e ambos são atores-chave; e 8. A co-criação de valor gera melhores resultados financeiros, de acordo com a percepção dos proprietários das *start-ups*.

Este artigo, claro, não se propõe a esgotar os temas que abordou. Outros estudos podem considerar abordagens que avaliem se os tipos de produtos ofertados pelas *start-ups* (se de alto ou baixo envolvimento na compra, de experiência, pesquisa ou *credence*, de alta ou baixa complexidade, hedônico ou utilitário) e se a maturidade dos mercados onde as *start-ups* atuam moderam os resultados que obtêm. Também se pode pensar em estudos que considerem *start-*

ups que atuam em B2C, B2B e C2C para avaliar se há alterações nas percepções e/ou nos resultados.

Certo é que esse estudo tem limitações, tais como a concentração em *start-ups* e o baixo número de casos analisados; estudos com maior número de casos podem confirmar ou não a maior relevância da co-criação em relação a criação de valor, como vista neste artigo. Outra limitação reside no fato de ter sido escrito sob a ótica das *start-ups*, o que pode apresentar subjetividades e parcialidades nas respostas que apresentaram. Seria interessante o cruzamento do entendimento das *start-ups* com o de seus consumidores, esse confronto por certo traria diferenças que enriqueceriam o entendimento dos temas abordados.

Como principais contribuições, reafirma e comprova a importância das interações constantes das organizações com os clientes e verifica que os processos de criação e de co-criação de valor ocorrem simultaneamente e não que o último substitui o primeiro.

6 – REFERÊNCIAS.

- Bandeira de Mello, R. (2006). Softwares em pesquisa qualitativa. In Godoi, C. K.; Bandeira de Mello, R.; & Silva, A. B. (Org), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (p. 429-460). São Paulo: Saraiva.
- Becker, L. C. B.; & Nagel, M. B. (2013). A relação entre os elementos da cocriação (DART) e a confiança no contexto dos serviços. *Revista de Administração IMED*, 3(1), 1-18.
- Blank, S. G.; & Dorf, B. (2012). *The start-ups owner's manual (1st edition)*. California: K&S Ranch Inc.
- Brito, R. P.; & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70-84.
- Hitt, M. A. (2005). *Empreendedorismo e inovação corporativa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Lei Complementar 123/2006 – acessada em 02/12/2013
<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2011). Service-dominant logic: a necessary step. *European Journal of Marketing*, 45, n.7/8, 1298-1309.
- McColl-Kenedy, J.; Vargo, S. L.; Dagger, T. S.; Sweeney, J. S.; & van Kasteren, Y. (2012). Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, 1-20. DOI: 10.1177/1094670512442806.
- Polese, F.; Russo, G. & Carrubbo, L. (2009). *Service logic, value co-creation and*

networks: three dimensions fostering inter-organisational relationships: competitiveness in the boat industry. International conference: quality and service sciences, 12th QMOD and Toulon-Verona Conference. University of Verona, Italy.

Portal do Empreendedor – acessado em 20/11/2013

<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>

Prahalad, C. K.; & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Rocha, F. B. (2005). *Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em start-ups*. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, EAESP, São Paulo, Brasil.

Richard, P. J.; Devinney, T. M.; Yip, G. S.; & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.

Ries, E. (2012). *A startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.

SEBRAE-SP – acessado em 20/11/2013 – www.sebraesp.com.br

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

Vargo, S. L., Maglio, P. P.; & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 45-152.

YIN, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zhang, X; & Chen, R (2006). Customer participative chain: linking customers and firm to co-create competitive advantages. *Management Review*, 18(1), 51-56.

Zhang, X; & Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *Production Economics*, 116, 242-250.