



Co-criação de valor e perspectiva da lógica dominante: um estudo em uma empresa do setor aeronáutico

**Marcela Barbosa de Moraes¹
Benny Kramer Costa²**

Resumo

As empresas vivem em um ambiente cada vez mais turbulento. A globalização, a redução no ciclo de vida de processos e produtos e a convergência tecnológica alteram a todo o momento as regras estabelecidas da competitividade, seja de países, segmentos industriais ou empresas. Os temas co-criação de valor e lógica dominante em serviço aparecem, neste novo ambiente, como uma das principais fontes de vantagem competitiva. Neste contexto, este artigo tem como objetivo geral verificar se os clientes contribuem ativamente na co-criação de valor das empresas do setor aeronáutico sob a ótica da lógica dominante em serviço. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa exploratória descritiva de abordagem qualitativa. Foi realizado um estudo de caso, utilizando como instrumento para coleta de dado a entrevista semi-estruturada individual em profundidade com os proprietários de uma pequena empresa de base tecnológica do setor aeronáutico. Com os resultados, observa-se que na pequena empresa analisada do setor aeronáutico o cliente é um ator importante na criação de valor. Assim, há evidências de um sistema baseado na co-criação de valor, pois a empresa assume que os clientes são parceiros ou co-produtores no desenvolvimento de

Recebimento: 20/12/2012 • Aceite: 30/3/2013

¹ Doutoranda em Administração - Uninove. Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - Universidade Nove de Julho - UNINOVE - Av. Francisco Matarazzo, 612, São Paulo - SP - Brazil. E-mail: marcelabmoraes@gmail.com

² Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - Universidade Nove de Julho - UNINOVE. E-mail: bennycosta@yahoo.com.br

novos serviços. E, que a co-criação de valor com clientes se tornou uma nova fonte de competência para a estratégia de negócio.

Palavras-chave: Pequena Empresa; Co-Criação de Valor; Lógica Dominante em Serviços; Setor Aeronáutico

Co-creation of value and perspective of the dominant logic: a study in a company in the aviation industry

Abstract

Companies live in an increasingly turbulent environment. Globalization, the reduction in life cycle of products and processes and the convergence of technology change at any time the rules of competition, whether countries, industries or companies. The topics co-creation of value and the dominant logic in service appear in this new environment, as a key source of competitive advantage. In this context, this article aims to verify that clients generally contribute actively in the co-creation of value of business aviation industry from the perspective of the dominant logic in service. To reach that goal, we conducted an exploratory descriptive qualitative approach. We conducted a case study, using as a tool for collecting data to semi-structured in-depth individual with the owners of a small technology based company in the aeronautics industry. With the results, it is observed that the small company analyzed the aeronautical sector client is a major player in creating value. Thus, there is evidence of a system based on co-creation of value, because the company assumes that customers are partners and co-producers in developing new services. And that co-create value with customers has become a new source of power to the business strategy.

Keywords: Small Business; Co-Creation of Value; Dominant Logic Services; Aeronautical Sector

Introdução

Em um ambiente com maior dinamismo competitivo, com mudanças constantes na tecnologia e alteração na forma como as empresas operam, o envolvimento do cliente na co-criação de valor, é uma estratégia importante para as empresas que queiram satisfazer as demandas personalizadas e, assim, obterem vantagens competitivas.

Alguns estudos e pesquisas sobre criação de valor evidenciam que as companhias que ainda confiam em práticas convencionais centradas apenas na empresa, proporcionam uma satisfação decrescente do cliente a cada dia. Esse fenômeno leva também a redução dos lucros.

Para melhor entendimento, Prahalad e Ramaswamy (2004) explicam que os consumidores estão longe de serem apenas receptores passivos dos produtos e serviços das empresas. Atualmente, eles estão altamente informados, conectados e em rede.

Neste contexto, a estratégia de criação de valor tradicional está perdendo sua utilidade na economia emergente. As empresas estão mudando seu foco de aumentar a eficiência interna (custos, velocidade e eficiência) para alavancar recursos externos, especialmente a competência do cliente, a fim de obter novas vantagens competitivas na nova economia (ZHANG e CHEN, 2008; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Desta forma, as empresas precisam inovar no conceito e na forma de atuação, envolvendo o cliente no processo de criação do produto e/ou serviço. Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 8) argumentam que “o consumidor e a empresa estão envolvidos intimamente na criação conjunta de valor singular para cada consumidor, que também seja sustentável para a empresa”.

Outro ponto importante para está pesquisa é a prestação de serviço, ou seja, os estudiosos dos negócios e os profissionais estão cientes de que a vantagem competitiva pode ser melhorada por meio de uma prestação de serviço diferenciada (LUSCH, VARGO e O' BRIEN, 2007).

Para Vargo, Maglio e Akaka (2008), serviço é a aplicação de competências (conhecimento e competência) por uma entidade para benefício de outro. Os autores explicam ainda que esta definição fornece uma nova perspectiva para a compreensão de fenômenos econômicos, implicando que o valor é criado colaborativamente por configurações interativas de troca mútua. Eles chamam esse sistema de criação de valor como Sistema de Serviço de Configuração.

Nesta nova abordagem, Spohrer et al (2007, 2008) trazem o conceito sobre Ciência de Serviço. Os autores conceituam este novo termo como sendo o estudo dos sistemas de serviços e da co-criação de valor dentro de constelações complexas dos recursos integrados. Centrando-se sobre os participantes, processos e recursos que se interagem para criar valor em sistemas de serviços.

Outro ponto relevante do trabalho é a perspectiva da lógica dominante. Para Vargo, Maglio e Akaka (2008) essa perspectiva é fundamental para a ciência de serviços e para o estudo de co-criação de valor no sistema de serviço.

Ainda nesta perspectiva, pode-se dizer que o estudo dos sistemas de serviço enfatiza a colaboração e a adaptação na co-criação de valor, e estabelece um quadro equilibrado e interdependente dos sistemas de prestação de serviços recíprocos.

Dentro deste contexto, o presente artigo teve a sua pergunta de pesquisa formulada como segue:

Como as empresas do setor aeronáutico co-criam valor com os clientes que utilizam seus serviços na perspectiva da lógica dominante em serviço?

Para tanto e a fim de responder a pergunta de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral verificar se os clientes contribuem ativamente na co-criação de valor das empresas do setor aeronáutico sob a ótica da lógica dominante em serviço.

Material e métodos

O processo metodológico deste trabalho inicia-se com a descrição do tipo de pesquisa, segue com a descrição do caso que foi estudado, explica e define que instrumento foi utilizado para delimitar o estudo e, por fim, descreve como foi o processo de entrevista e detalha o tratamento dos dados obtidos.

Devido à amplitude e complexidade deste trabalho, esta pesquisa adota como metodologia uma formulação do tipo pesquisa qualitativa exploratória descritiva, utilizando como método o estudo de caso, por meio de uma entrevista semi-estruturada individual em profundidade com os proprietários de uma pequena empresa de base tecnológica do setor aeronáutico.

Esta técnica qualitativa ajudou a explorar o assunto – co-criação de valor e lógica dominante em serviço no setor aeronáutico -, a partir da busca de informações, percepções e experiências dos entrevistados para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de

permitir ao entrevistado definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas.

Entrevista Semi-Estrutura Individual e em Profundidade: construção do roteiro de pesquisa

A pesquisa foi realizada com base em entrevista semi-estruturada individual e em profundidade com os proprietários de uma pequena empresa de base tecnológica do setor aeronáutico. É importante ressaltar que a entrevista semi-estruturada, individual e em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.

O roteiro de pesquisa foi adaptado de uma proposta geral de Vargo e Lusch (2008), com o objetivo de identificar a interação entre cliente e empresa na co-criação de valor na perspectiva da lógica dominante em serviço.

Para esta pesquisa, são consideradas dez premissas básicas, ditas complexas, que englobam o conjunto idealizado de competências para a co-criação de valor e a lógica dominante em serviço. As premissas são:

- I. Serviço é a base fundamental de troca;
- II. Máscara de trocas indiretas é a base fundamental de troca;
- III. As mercadorias são um mecanismo de distribuição para a prestação de serviço;
- IV. Recursos é uma fonte fundamental de vantagem competitiva;
- V. Todas as economias são economias de serviço;
- VI. O cliente é sempre um co-criador de valor;
- VII. A empresa não pode entregar valor, mas sim oferecer uma proposta de valor;
- VIII. Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada para o cliente e o relacionamento entre as partes;
- IX. Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos.
- X. Valor é sempre única e, fenomenologicamente, determinada pelo beneficiário.

Esse roteiro teve questões abertas e direcionadas que proporcionou ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista, que teve duração de aproximadamente 1 hora e 30 minutos.

Naturalmente, pode-se discutir o grau de subjetividade com que cada responsável julga se sua empresa possui ou não, e em que nível, determinada competência. Acresce que, no caso de empresas de pequeno porte, a própria função do respondente pode representar certo viés nas respostas. A forma de execução da pesquisa procurou amenizar tais problemas.

Tratamento dos Dados

O trabalho de pesquisa, segundo Rudio (1980), buscou, por meio do tratamento dos dados, tornarem válidas e significativas, a sua inferência e a interpretação. Contudo, os dados coletados nas entrevistas foram analisados por meio de técnicas qualitativas de análise de conteúdo, permitindo fazer uma descrição clara e detalhada sobre o conhecimento sobre a contribuição dos clientes na co-criação de valor de uma pequena empresa do setor aeronáutico sob a ótica da lógica dominante em serviço.

No entendimento de Richardson (1999), o uso da técnica de análise de conteúdo é, particularmente, utilizada para estudar materiais do tipo qualitativo, devendo, portanto, ser feita uma primeira leitura com o intuito de organizar as idéias, em seguida analisar os elementos e as regras que, pela sua natureza científica, precisam ser eficazes, rigorosas e precisas.

A técnica utilizada para a apresentação dos dados foi a análise de categoria. Conforme Richardson (1999), entre as variadas técnicas de que se faz uso na análise de conteúdo, a mais antiga e a mais empregada é a análise de categoria, que se baseia na codificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos. O autor afirma ainda que essa técnica trata-se de uma tentativa de reconstruir o pensamento do autor ou entrevistado, compreendendo seu processo lógico através da análise do tema, do problema e das idéias.

Fundamentação teórica

Este capítulo constitui um levantamento da literatura das ideias existentes sobre co-criação de valor, a perspectiva da lógica dominante em serviço e a indústria aeronáutica Brasileira. Esta abordagem visa estabelecer como evoluíram as relações existentes entre as áreas em questão. Os principais conceitos que permeiam estes três assuntos são apresentados, com especial atenção para a construção de um novo capital estratégico.

Co-Criação de Valor: a construção de um novo capital estratégico

Sob a perspectiva da teoria econômica clássica, a criação de valor é o principal objetivo e o processo central da troca econômica. Este modelo tradicional de foco de criação de valor está calcado na produção da empresa, nos custos e nos preços.

Com uma nova visão advinda da teoria evolucionária da mudança econômica, na qual a inovação é tratada como uma força fundamental para as organizações, Prahalad e Ramaswamy (2004) explicam que o futuro da competição está sendo moldado pelas mudanças no significado de valor, nos papéis dos consumidores e das empresas e, principalmente, na natureza de suas interações. Estes fatores estão alterando profundamente o processo de criação de valor.

Os autores ressaltam que em vez do “valor” estar incluso nos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, agora está centrado nas experiências dos consumidores. Ou seja, o valor é co-criado pela interação entre consumidores e empresas.

Para melhor entendimento, o Quadro 1 sintetiza essas mudanças de perspectivas na criação de valor.

Quadro 1: A transformação do Processo de Criação de Valor

| | Criação de valor centrada na empresa e no produto | Co-criação de valor centrada no indivíduo e na experiência |
|----------------------------------|---|---|
| Visão do Valor | O valor é associado às ofertas da empresa. O espaço competitivo baseia-se nos produtos e serviços da empresa. | O valor é associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências mediadas pela comunidade. O espaço competitivo baseia-se nas experiências dos consumidores. |
| Papel das Empresas | Definir e criar valor para o consumidor. | Engajar cada consumidor na definição e co-criação de valor singular. |
| Papel dos Consumidores | Bolso passivo de demanda para ofertas e soluções definidas pela empresa. | O consumidor como participante ativo na busca, criação e extração de valor. |
| Visão da Criação de Valor | A empresa cria valor; a escolha dos consumidores limita-se à variedade ofertada pela empresa. | O consumidor co-cria valor com a empresa e com outros consumidores. |

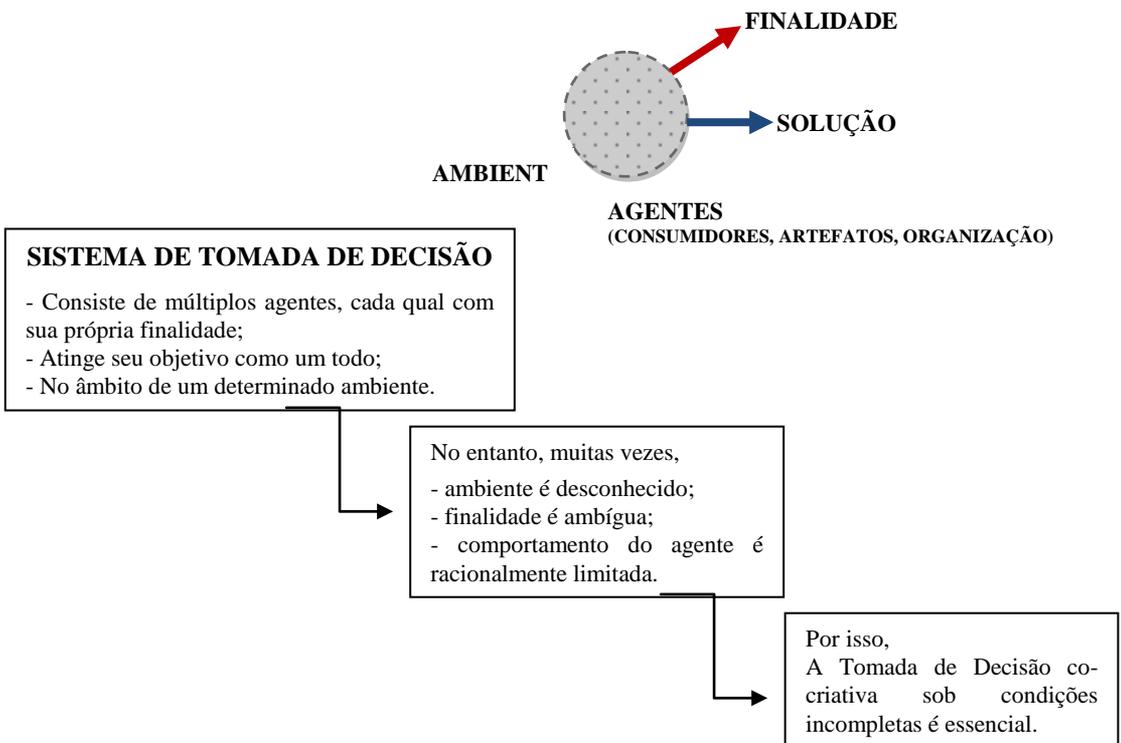
Fonte: PRAHALAD e RAMASWAMY (2004, p. 169)

Dentro desta visão, surge o novo capital estratégico que consiste em questionar a abordagem tradicional à competição e à criação de valor. Acarretando novas maneiras de pensar sobre oportunidades, acesso a competências, alavancagem e reconfiguração

de recursos, engajamento de toda a organização e competição para co-criar valor baseado em experiências (PRAHALDA e RAMASWAMY, 2004).

Outro ponto importante para a construção de um novo capital estratégico é como as empresas tomam decisões sob a ótica da co-criação de valor. Para Ueda, Takenaka e Fujita (2008), a tomada de decisão co-criativa é a tomada de decisão coletiva que cria uma solução eficaz como um sistema completo por meio da interação mútua entre os vários agentes, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Modelo de Tomada de Decisão Co-criativa



Fonte: UEDA, TAKENAKA e FUJITA (2008, p. 54).

Analisando a Figura 1, nota-se que em um sistema de co-criação, os elementos são agentes que tomam suas próprias decisões dentro de um determinado ambiente para atingir uma determinada finalidade e solução. Com essa interação surge um novo espaço

competitivo, onde consumidores, empresas e ambiente interagem com um único objetivo: co-criar valor.

Essa interação consumidor-empresa-ambiente como o lócus da criação de valor precisa concentrar-se na experiência total de co-criação, assim como no processo de co-criação, por meio de alguns elementos básicos. De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), esses elementos básicos são Diálogo, Acesso, Avaliação de Risco e Transparência, conforme descrito abaixo, a que se referem por meio do acrônimo DART (diálogo, acesso, risco e transparência).

- ✓ **Diálogo** – significa interatividade, envolvimento profundo e propensão a agir (de ambas as partes). Os autores ressaltam que o diálogo é mais do que ouvir o cliente. É gerar compreensão empática resultante da experimentação da experiência dos consumidores e promove o reconhecimento do contexto emocional, social e cultural de cada experiência. Implica o compartilhamento do aprendizado e da comunicação entre duas partes em igualdade de condições, que buscam a solução de problemas. O diálogo cria e sustenta uma comunidade fiel.
- ✓ **Acesso** – o foco tradicional da empresa e sua cadeia de valor orientavam-se para a criação de produtos e para a transferência de sua propriedade para os consumidores. Cada vez mais, o objetivo dos consumidores é o acesso a experiências desejáveis – não necessariamente a propriedade do produto. Não se precisa possuir algo para acessar uma experiência. Deve-se dissociar acesso e propriedade. Prahalad e Ramaswamy (2004) debatem sobre a “brecha digital” para explicar a dissociação entre acesso e propriedade. Ou seja, os ricos que possuem computador e os pobres que não têm, pode-se presumir que a propriedade seja requisito para o acesso a informação. Mas em todos os grandes mercados emergentes, *cyber* cafés e quiosques de Internet estão disponibilizando o acesso à Internet na base do pagamento pelo uso.
- ✓ **Avaliação do risco** – risco, neste contexto, refere-se à probabilidade de dano ao consumidor. Isto é, a avaliação de risco presume que, se os consumidores tornam-se co-criadores de valor com a empresa, passarão a demandar mais informações sobre os riscos potenciais dos bens e serviços, mas também é possível que assumam mais responsabilidade pelo manejo desses riscos.

- ✓ **Transparência** – a transparência de informações é necessária para promover a confiança entre empresas e indivíduos.

Por fim, ao combinarem os quatro elementos básicos de maneiras diferentes, as empresas serão capazes de criar novas e importantes capacidades. Assim, ajudando a construir um novo capital estratégico.

Perspectiva da Lógica Dominante em Serviço

A visão baseada na Lógica Dominante em Serviço está desafiando os princípios econômicos e esta nova perspectiva está ganhando notoriedade na literatura, principalmente na área de *Marketing*. De acordo com Vargo, Maglio e Akaka (2008), esta nova visão propõe um novo quadro em que os serviços representam a vanguarda dos sistemas de trocas econômicas, contrapondo a visão baseada em mercadoria.

Para melhor compreensão, os autores ressaltam que a Teoria de Gestão e as Práticas de Negócios, na economia clássica, estão centradas em uma lógica dominante em mercadorias, mas que esta lógica pode não ser a mais coerente com o papel fundamental dos serviços em uma economia moderna.

Assim, segundo a Lógica Dominante em Mercadorias, os serviços representam atividades e tipos de produtos residuais ou peculiares (um pouco inferior). Os resultados de valores deste processo, principalmente por meio da produção e outras atividades são realizadas pela empresa, e o cliente é o valor exógeno e que destrói os canais por meio do consumo (ORDANINI e PASINI, 2008).

Por outro lado, de acordo com a Lógica Dominante em Serviço, um serviço ou prestação de serviço oferece uma aplicação de conhecimento e competências para o benefício entre os agentes envolvidos (consumidor e empresa), proporcionando assim a co-criação de valor (VARGO e LUSCH, 2006).

Além disso, a lógica dominante em serviço coloca no centro o cliente, de tal forma que o cliente é sempre um co-produtor e, por outro lado, a empresa não oferece valor, mas sim proporciona valor.

Ainda sob a perspectiva da Lógica Dominante em Serviço, o valor resulta da aplicação benéfica dos recursos operantes, que às vezes são transmitidos por meio dos recursos e bens (VARGO e LUSCH, 2004).

Assim, a partir dessa visão, o valor é co-criado por meio dos esforços combinados das empresas, empregados, clientes, acionistas,

agências governamentais e outras entidades relacionadas com a troca de qualquer dado, mas é sempre determinado pelo beneficiário (por exemplo: cliente) (VARGO, MAGLIO e AKAKA, 2008).

Para o melhor entendimento sobre as diferentes óticas da lógica dominante, o Quadro 2 fornece uma visão geral das principais diferenças entre a lógica dominante em mercadoria e em serviço, relacionando-as a valor e criação de valor.

Fazendo uma leitura do Quadro 2, percebe-se que a noção da lógica dominante em serviço da co-criação de valor sugere que não haverá valor até que uma oferta seja usada e que haja interação com o cliente, ou seja, a experiência e a percepção são essenciais para a determinação do valor.

Quadro 2: Lógica Dominante em Mercadoria Versus Lógica Dominante em Serviço na criação de valor

| | Lógica Dominante em Mercadoria | Lógica Dominante em Serviço |
|------------------------------|--|---|
| Direção de Valor | Valor de Troca. | Valor de Uso ou Valor de Contexto. |
| Criador de Valor | Empresas, muitas vezes, com entrada de outras empresas em uma cadeia de suprimento. | Empresas, parceiro de redes e clientes. |
| Processo de Criação de Valor | As empresas incorporam valor em “mercadorias” ou “serviços”; O valor é adicionado, melhorando ou aumentando os atributos. | As empresas propõem valor por meio de ofertas de mercado; Os clientes continuam o processo de criação de valor por meio do uso. |
| Finalidade do Valor | Aumento de riqueza para a empresa. | Aumento da adaptabilidade, sobrevivência e bem-estar por meio do sistema de serviço (conhecimento aplicado e habilidades) dos outros. |
| Mensuração do Valor | O montante do valor nominal e o preço do recebido em troca. | A capacidade de adaptação e sobrevivência do sistema de beneficiário. |
| Recursos Utilizados | Principalmente recursos operantes. | Principalmente os recursos operantes, às vezes, transferidos ao integrá-los nos recursos operados de bens. |
| Papel da Empresa | Produzir e Distribuir valor. | Propor e Co-cria valor, prestação de serviço. |
| Papel dos Bens | Unidades de Produção, recursos operantes que são incorporados como valor. | Veículo para recursos operantes, permitindo o acesso aos benefícios das competências da empresa. |
| Papel dos Clientes | “Consumir” ou “Destruir” o valor pela empresa. | Co-criação de valor por meio da integração dos recursos providos da empresa e de outros recursos tanto públicos como privados. |

Fonte: VARGO, MAGLIO e AKAKA (2008, p. 148)

Finalmente, o papel das empresas na criação e proposição de valor e na prestação de serviços é intermediário para o processo de co-criação de valor. As proposições de valor estabelecem conexões e relações entre os sistemas de serviços. Na co-criação de valor, o valor é derivado, em última instância, da interação entre os participantes, e determinado pelos beneficiários (muitas vezes clientes) por meio do uso/consumo, no processo de aquisição, utilização e eliminação (HOLBROOK, 1987).

Em suma, com o valor em uso no centro de um processo de criação de valor complexo, a visão centrada em serviço de troca sugere que o conhecimento e as habilidades são onipresentes no mercado e é gerado por todos os participantes e a distinção entre produtores e consumidores desaparecem. Assim, pode-se dizer que, dentro da perspectiva da lógica dominante em serviço e da co-criação de valor, todos os participantes contribuem para a criação de valor para si e para os outros.

A Indústria Aeronáutica Brasileira: um resumo histórico

No Brasil, o esforço para criar as bases do setor aeronáutico e aeroespacial remonta aos idos de 1945, quando o Ministério da Aeronáutica, criado em 21 de janeiro de 1942 mediante Decreto Lei nº 2961, desenhou e implementou o Centro Tecnológico Aeroespacial (CTA). Em 16 de janeiro de 1950, o CTA montava sua escola de engenharia, o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA,) sendo que a primeira turma do ITA iniciou os estudos em 1947 em São José dos Campos – SP (LIMA et al, 2005).

De acordo com Rodrigues (2008), a cidade de São José dos Campos – SP foi escolhida como local apropriado para a instalação do CTA devido a alguns fatores como: localização às margens da antiga rodovia Rio – São Paulo (atual Via Presidente Eurico Gaspar Dutra – Via Dutra), características topográficas e climatológicas favoráveis à aviação, facilidade de obter energia, distância adequada dos centros urbanos, proximidade do Porto de São Sebastião – SP e acesso às indústrias de médio e grande porte instaladas no entorno da capital de São Paulo.

Logo, a criação, dentro do CTA, do Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento (IPD), em 1954, reforçou a estratégia de obtenção de conhecimento e auto-suficiência nas áreas fundamentais da indústria aeronáutica, a saber: projeto de aeronaves, eletrônica, materiais, motores e ensaios em vôo (LIMA et al, 2005).

Dentro deste contexto, pode-se afirmar que no centro dessa estratégia coordenada sempre esteve presente o objetivo de capacitação nacional nos setores tecnológico e industrial.

Em outubro de 1954, a indústria aeronáutica brasileira teve seu início, com a fundação da Sociedade Construtora Aeronáutica Neiva, instalada no Aeroporto de Manguinhos, Rio de Janeiro – RJ. Em 1960, a empresa abriu um escritório na cidade de São José dos Campos – SP, nas proximidades do CTA, objetivando incrementar as pesquisas e desenvolvimento de aeronaves (RODRIGUES, 2008).

Amato Neto e Santos (2005) argumentam que apesar do esforço para a formação das bases aeronáuticas ter sido iniciada na década de 1940, a sua intensificação se deu na década de 1960, com o conhecimento do setor gerado pelos laboratórios do CTA e adicionado aos demais estudos de engenharia de outras instituições. Fato que permitiu a adequação de produtos com padrão de classe mundial no setor.

O presidente Arthur da Costa e Silva, em 19 de agosto de 1969, sob a liderança do Ministro da Aeronáutica, cria a Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A., empresa de capital misto, destinada à fabricação em série de aviões (RODRIGUES, 2008).

A indústria aeronáutica teve seu desenvolvimento, especialmente da Embraer, devido aos incentivos dados pelo governo por ocasião da sua criação (SILVA, 2005). A autora ressalta ainda que o incentivo foi uma concessão dos militares, desde a doação de um terreno em local privilegiado, assim como a infra-estrutura básica necessária que foi transferida do Instituto de Pesquisas e Desenvolvimento do governo diretamente para a Embraer.

Finalmente, o município de São José dos Campos – SP tornou-se um pólo aeroespacial devido as suas condições topográficas, de clima e localização. O município recebeu investimentos federais e esforçou-se para a implementação desse setor (MORAES et al, 2009).

Resultados e discussão

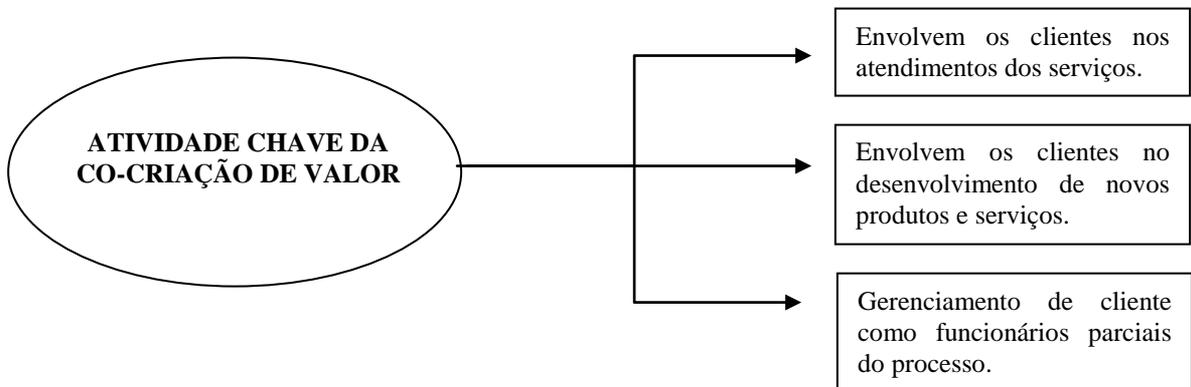
A empresa analisada é uma organização de pequeno porte de base tecnológica, de capital inteiramente brasileiro, líder em Sistemas Aviônicos de Controle, Navegação e Informação de Voo. Fundada em 2005, dentro da Incubadora Aeronáutica (INCUBAERO), no CTA, conta hoje com uma equipe de engenharia ampla, multi-disciplinar, altamente qualificada, que foca seu trabalho no desenvolvimento de sistemas aviônicos integrados para aeronaves e veículos aéreos não-tripulados em aplicações de defesa e civis.

Localizada hoje dentro do Parque Tecnológico de São José dos Campos – reduto de empresas de alta tecnologia. A empresa analisada tem um portfólio de produtos, serviços e de tecnologias de conteúdo estratégico, incluindo, sistemas de controle automático de aeronaves, sistemas de fusão sensorial Inercial-GPS com Filtragem de Kalman para navegação e controle de atitude, computadores de dados do ar, sistemas autônomos de guiagem e navegação, sistemas Glass-Cockpit.

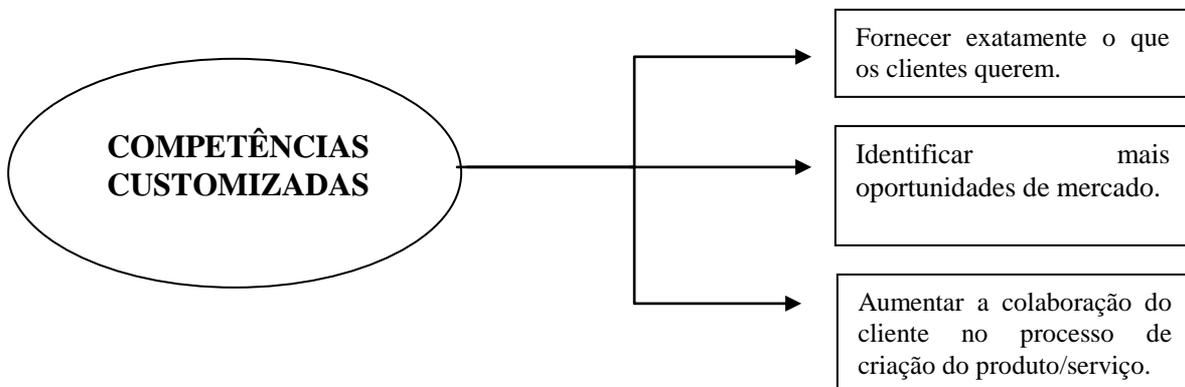
Atua em programas de importância nacional no âmbito das Forças Armadas Brasileiras, além de possuir projetos financiados pelo Governo Brasileiro para o desenvolvimento de tecnologias críticas. A organização tem alcançado posicionamento na indústria aeronáutica e de defesa, cooperando com grupos estrangeiros e nacionais para o desenvolvimento de programas críticos, principalmente relacionados com veículos aéreos não tripulados, sistemas aviônicos integrados, e sistemas de navegação e comunicação aérea.

De acordo com os dados coletados e com base nas dez premissas básicas, este estudo identificou e analisou empiricamente três constructos que ajudaram a entender o processo de co-criação de valor na perspectiva da lógica dominante na empresa analisada. Esses constructos são: atividade chave de co-criação de valor, competências customizadas e capacidades de serviço, como mostram as Figuras 2, 3 e 4.

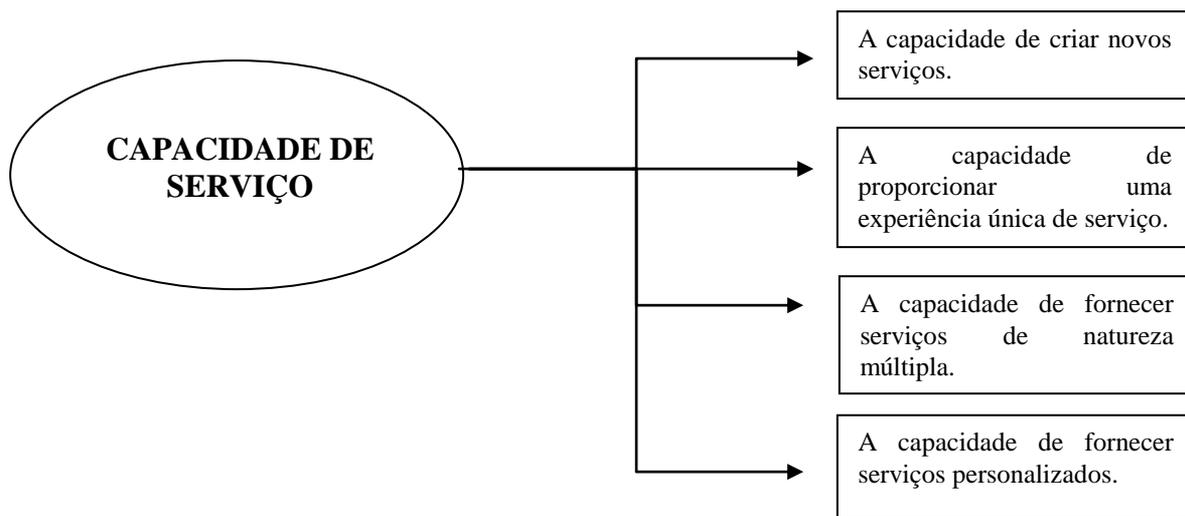
Figura 2: Atividade Chave da Co-criação de Valor



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 3: Competências Customizadas

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 4: Capacidade de Serviço

Fonte: Elaborado pelos autores

Fazendo uma leitura das Figuras 2, 3 e 4, nota-se que a empresa analisada utiliza-se do conceito de co-criação de valor com seus principais clientes no seu processo de prestação de serviço, principalmente em soluções aeronáuticas de inteligência, vigilância, monitoramento, navegação, comando e controle. Assim, pode-se dizer

que os todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos e esses recursos são fundamentais para a empresa analisada obter vantagem competitiva.

Foi possível identificar, a partir das entrevistas, que esta empresa procura encontrar desempenhos superiores por meio da interação cliente-empresa e, principalmente buscam compreender como se dá esse processo de interação e como essas práticas influenciam os resultados. Desta forma, o cliente é sempre um co-criador de valor.

Outro ponto importante identificado no estudo foi o processo de inovação. A empresa estudada, que é de base tecnológica, preocupa-se desenvolver seus produtos e serviços com a participação ativa dos seus clientes e parceiros de negócios. Isto é, essa empresa realiza inovações em cooperação tanto com empresas fornecedoras quanto com empresas usuárias dos seus produtos e serviços.

Em suma, este estudo demonstrou que o foco na co-criação de valor com os clientes ajudou a empresa a adquirir novas competências, por meio de uma estratégia de sinergia entre os atores envolvidos no processo. Assim, os resultados deste estudo oferecem uma nova maneira das organizações obterem vantagens competitivas por meio da participação dos clientes no processo de co-criação de valor.

Considerações finais

Desde a popularidade da customização em massa, as empresas estão confiando no fornecimento de produtos e serviços personalizados para satisfazer as necessidades individuais dos clientes. No entanto, a criação de um produto ou serviço personalizado, não assegura o sucesso sustentável da empresa.

Para ajudar a reduzir essa incerteza, surge a necessidade da interação entre cliente e empresa para a co-criação de valor. Neste contexto, os clientes são agentes participativos, principalmente, no co-desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Para compreender melhor este novo cenário, e embora baseado em uma pesquisa exploratória descritiva, está análise traz vários *insights* interessantes tanto para o desenvolvimento de novas construções teóricas quanto para as melhores práticas em relação ao emergente campo da co-criação de valor e da lógica dominante de serviços de estudo, tais como: atividades de co-criação de valor, competências customizadas e as capacidades de serviço.

Com os resultados, observa-se que na pequena empresa analisada do setor aeronáutico o cliente é um ator importante na

criação de valor. Assim, há evidências de um sistema baseado na co-criação de valor, pois a empresa assume que os clientes são parceiros ou co-produtores no desenvolvimento de novos serviços. E, que a co-criação de valor com clientes se tornou uma nova fonte de competência para a estratégia de negócio.

Referências

- AMATO NETO, J.; SANTOS, I. C. 2005. Estratégias para Criação da Indústria Aeroespacial Brasileira, **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 1, n. 2, p. 16-40, mai./ago.
- HOLBROOK, M. B. 1987. What is consumer research? **The Journal of Consumer Research**, v. 14, n. 1, p. 128-132.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. 2001. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Atlas.
- LIMA, J. C.; CABRAL PINTO, M. A.; MIGON, M. N.; MONTORO, F.; ALVES, M. F. A 2005. Cadeia Aeronáutica Brasileira e o Desafio da Inovação, **Revista BNDES Setorial**, n. 21, p. 31-51, mar.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O' BRIEN, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18.
- MORAES, M. B.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.; NASCIMENTO, N.; CABRAL, A. C.; MELO, F. C. L. 2009. Arranjo Produtivo Aeronáutico: uma criação de infra-estrutura tecnológica no Vale do Paraíba Paulista, In: XIII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica (ALTEC), **Anais...** Cartagena de Índias, Colômbia, 25 a 27 de Novembro.
- ORDANINI, A.; PASINI, P. 2008. Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). **European Management Journal**, v. 26, p. 289-297.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. 2004. **O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- RICHARDSON, R. J. 1999. **Pesquisa Sociais: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas.

RODRIGUES, E. 2008. **Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas do Setor Aeroespacial de São José dos Campos – SP**, Taubaté, Dissertação de Mestrado, Universidade de Taubaté.

RUDIO, V.V. 1980. **Introdução a projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes.

SILVA, D. F. 2005. **Crescimento e desequilíbrio regional no Vale do Paraíba: uma abordagem das disparidades econômicas e tecnológicas**, Taubaté, Dissertação de Mestrado. Universidade de Taubaté.

SPOHRER, J.; MAGLIO, P. P.; BAILEY, J.; GRUHL, D. 2007. Steps toward a science of service systems. **Computer**, v. 40, n. 1, p. 71-77.

SPOHRER, J.; VARGO, S. L.; CASWELL, N.; MAGLIO, P. P. 2008. The service system is the basic abstraction of service science. **Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Science**, January, p. 104.

UEDA, K.; TAKENAKA, T.; FUJITA, K. 2008. Toward Value Co-creation in Manufacturing and Servicing. **Journal of Manufacturing Science and Technology**. v. 1, p. 53-58.

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**, v. 26, p. 145-152.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. 2006. Service-dominant logic: for marketing. **Journal of Marketing**. v. 6, n. 3, p. 281-288.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, January.

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