



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

COCRIAÇÃO E QUALIDADE:

**Um panorama em relação ao impacto da participação dos clientes na
qualidade dos serviços em empresas de varejo, atacado e distribuição**

Belo Horizonte

2022

Jéssica Alessandra Santos Brito

COCRIAÇÃO DE SERVIÇOS E QUALIDADE:

Um panorama em relação ao impacto da participação dos clientes na qualidade dos serviços em empresas de varejo, atacado e distribuição

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador - Prof. Dr. Noel Torres Júnior

Área de Concentração - Gestão de Operações e Logística

Belo Horizonte

2022

Ficha Catalográfica

B862c
2022

Brito, Jéssica Alessandra Santos.
Cocriação de serviços e qualidade [manuscrito]: um panorama em relação ao impacto da participação dos clientes na qualidade dos serviços em empresa de varejo, atacado e distribuição / Jéssica Alessandra Santos Brito. – 2022.
139 f., il., tabs. e gráfs.

Orientador: Noel Torres Júnior.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
Inclui bibliografia (f. 117-126) e apêndices.

1. Comércio varejista – Teses. 2. Cocriação de valor e serviços – Teses. 3. Administração - Teses. I. Júnior, Noel Torres. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Adriana Kelly Rodrigues CRB-6/2572
Biblioteca da FACE/UFMG. – AKR/080/2022



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE TESE

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **JÉSSICA ALESSANDRA SANTOS BRITO**, REGISTRO Nº 291/2022. No dia 10 de junho de 2022, às 14:00 horas, reuniu-se remotamente, por videoconferência, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 23 de maio de 2022, para julgar o trabalho final intitulado "**Cocriação e qualidade: um panorama em relação ao impacto da participação dos clientes na qualidade dos serviços em empresas de varejo, atacado e distribuição**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutora em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Operações e Logística**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Noel Torres Júnior, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO

REPROVAÇÃO

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 10 de junho de 2022.

Prof. Dr. Noel Torres Júnior
ORIENTADOR - CEPEAD/UFMG

Prof^ª. Dr^ª. Marlusa de Sevilha Gosling
CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Paulo Renato de Sousa
Fundação Dom Cabral

Prof. Dr. Dario Ikuo Miyake
Departamento de Engenharia de Produção/USP

Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio
FACC/UFJF



Documento assinado eletronicamente por **Noel Torres Junior, Professor do Magistério Superior**, em 10/06/2022, às 17:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Dario Ikuo Miyake, Usuário Externo**, em 10/06/2022, às 17:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marlusa de Sevilha Gosling, Professora do Magistério Superior**, em 10/06/2022, às 17:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Paulo Renato de Sousa, Usuário Externo**, em 10/06/2022, às 17:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Danilo de Oliveira Sampaio, Usuário Externo**, em 14/06/2022, às 10:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1496349** e o código CRC **CAA9F76**.

AGRADECIMENTOS

Escrever uma tese não é uma tarefa fácil, ainda mais quando se faz isso trabalhando em outro emprego e durante uma pandemia global. Diversos foram os problemas que tive de superar durante estes quatro anos. Assim, tenho certeza de que sem a ajuda de vocês eu não conseguiria.

Dessa forma, agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora, que sempre guiaram os meus passos e me deram forças para que eu não desistisse ao longo desse percurso.

Aos meus pais, Magno e Márcia, que sempre foram grandes exemplos para mim, e minhas irmãs, Ana Carolina e Mariana, por todo apoio e entendimento durante esta jornada. Sem vocês não teria sido possível.

Agradeço também ao meu namorado, Daniel, pelo companheirismo, pelas trocas de ideias e por me ajudar de forma a tornar este percurso mais leve.

A minha psicóloga, Vanessa, e meu psiquiatra, Guilherme, que me ajudaram a compreender o que era a ansiedade, a me tratar, e a entender que devemos cuidar da nossa mente e que não existe nenhuma vergonha nisso.

Ao meu orientador, professor Noel, por todo apoio, por me ajudar a trilhar este caminho, pelas várias reuniões e por ter sido tão compreensivo com as dificuldades vividas durante o doutorado. Agradeço também aos outros professores do CEPEAD por todo o conhecimento transmitido.

Aos meus amigos de turma, que compartilharam comigo as dificuldades durante estes quatro anos e sempre estiveram dispostos a me auxiliar em tudo de que necessitei.

Aos meus amigos de docência, da UFOP, do UniBH e da Una, que compartilharam comigo as dificuldades desta profissão tão pouco valorizada, mas de grande importância.

Aos meus amigos do Sebrae Juiz de Fora, que me acolheram tão bem em uma cidade desconhecida e me ajudaram nesta transição de carreiras. Vocês se tornaram uma nova família que ganhei em Juiz de Fora.

A todos aqueles que lutam pelo acesso universal à ciência, em especial a Alexandra Elbakyan, pois sem o Sci-Hub eu não teria conseguido ler todos os trabalhos que foram necessários para a realização desta pesquisa. Em um país com tão pouco investimento em ciência como o nosso, não seria possível realizar pesquisas se iniciativas como esta não existissem.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram durante este percurso. Mesmo que o nome de vocês não esteja citado aqui de maneira explícita, saibam que minha gratidão a vocês será eterna.

“Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena
Acreditar no sonho que se tem”

Renato Russo

RESUMO

A maior participação dos clientes nos processos de serviço, através da cocriação, tem se tornado cada vez mais presente no cotidiano das empresas, trazendo benefícios tanto para a organização que presta o serviço quanto para o cliente. Porém, para que a cocriação ocorra, torna-se necessário que a empresa gerencie a participação de clientes heterogêneos, com objetivos e conhecimentos diferentes. Assim, faz-se interessante buscar um melhor entendimento sobre os processos de cocriação e se estes possuem impacto na qualidade dos serviços entregues pelas organizações. Uma vez que o varejo tem se apresentado como um setor de grande relevância, e que sofreu grandes transformações nos últimos anos, este foi escolhido como objeto de estudo. Dessa forma, este trabalho possuiu como objetivo entender a relação entre a cocriação, nos seus diversos tipos, e a qualidade dos serviços prestados por empresas dos ramos de varejo, atacado e distribuição. Para isso, foi realizado um *survey*, com 262 empresas brasileiras, o qual buscou o entendimento sobre a relação entre os tipos de cocriação, as dimensões da Qualidade Total de Serviço e as lacunas da qualidade. Os dados obtidos através deste foram analisados por meio de Análise de Equações Estruturais, sendo possível confirmar todas as hipóteses apresentadas. Após isso, foram realizadas entrevistas com o intuito de entender como a cocriação ocorre na prática e qual a visão dos gestores a respeito da relação entre a cocriação e a qualidade dos serviços. Para tal, foram escolhidas seis entre as empresas participantes do *survey*. A partir dos dados obtidos, foi possível desenvolver um modelo teórico da cocriação em processos de serviço.

Palavras-chave: Cocriação; Cocriação de serviços; Lacunas da qualidade; Qualidade Total de Serviço (TQS); Varejo.

ABSTRACT

The greater participation of customers in service processes, through co-creation, has become increasingly present in the daily lives of companies, bringing benefits both for the organization that provides the service and for the customer. However, for co-creation to occur, the company must manage the participation of heterogeneous customers with different goals and knowledge. Thus, it is interesting to seek a better understanding of the processes of co-creation and whether they impact the quality of services delivered by organizations. The retail sector has been presented as a highly relevant one, which has undergone significant transformations in recent years, so it was chosen as the object of study. This study aimed to understand the relationship between co-creation, in its various types, and the quality of services provided by companies in the retail, wholesale, and distribution sectors. For that, a survey was conducted with 262 Brazilian companies, which sought to understand the relationship between the types of co-creation, the dimensions of Total Quality of Service, and the quality gaps. The data obtained through this were analyzed using Structural Equation Modeling, being possible to confirm all the hypotheses presented. After that, interviews were conducted to understand how co-creation occurs in practice and the managers' view of the relationship between co-creation and service quality. For this purpose, six companies were chosen from those who participated in the survey. From the data obtained, it was possible to develop a theoretical model of co-creation in service processes.

Keywords: Co-creation; Co-creation of services; Quality gaps; Total Quality of Service (TQS); Retail.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Estatística descritiva dos indicadores do modelo	82
TABELA 2 – Valores de avaliação do construto LAC4 antes da eliminação de indicador.....	86
TABELA 3 – Valores de avaliação do construto LAC4 após a eliminação de indicador.....	86
TABELA 4 – Valores de avaliação do construto COLA antes da eliminação de indicador....	86
TABELA 5 – Valores de avaliação do construto COLA após a eliminação de indicador.....	87
TABELA 6 – Valores de avaliação do construto COCONS antes da eliminação de indicador	87
TABELA 7 – Valores de avaliação do construto COCONS após a eliminação de indicador .	87
TABELA 8 – Valores de avaliação do construto COPRO antes da eliminação de indicador .	88
TABELA 9 – Valores de avaliação do construto COPRO após a eliminação de indicador	88
TABELA 10 - Valores para análise de confiabilidade do modelo de mensuração	88
TABELA 11 – Análise da validade discriminante – critério de Fornell-Larcker	90
TABELA 12 – Análise de carga cruzada dos indicadores de mensuração	91
TABELA 13 – R ² dos constructos.....	92

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – <i>Framework</i> da cocriação em processos de serviço.....	32
FIGURA 2 – Dimensões da qualidade total do produto.....	40
FIGURA 3 – Representação das lacunas da qualidade de serviços	47
FIGURA 4 – Relação entre os tipos de cocriação e as lacunas da qualidade.....	53
FIGURA 5 – Modelo analisado no trabalho.....	63
FIGURA 6 – Hipóteses analisadas no modelo	64
FIGURA 7 – Nós utilizados para a categorização dos dados.....	96
FIGURA 8 – Modelo inicial da cocriação em processos de serviço	110
FIGURA 9 – Modelo final para a cocriação em processos de serviço.....	111

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Áreas de atuação das empresas respondentes	76
GRÁFICO 2 – Números de funcionários das empresas respondentes	78
GRÁFICO 3 – Receita operacional bruta anual das empresas respondentes	78
GRÁFICO 4 – Tempo de atuação do respondente na empresa analisada	80

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Objetivos específicos.....	19
QUADRO 2 – Evolução da Gestão da Qualidade.....	37
QUADRO 3 – Dimensões SERVQUAL.....	44
QUADRO 4 – Estratégias e técnicas utilizadas para garantir a qualidade com base no Modelo de lacunas proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)	51
QUADRO 5 – Elaboração do questionário	71
QUADRO 6 – Relação entre as perguntas presentes no roteiro e os objetivos analisados	73
QUADRO 7 – Percurso Metodológico.....	74
QUADRO 8 – Distribuição das empresas da amostra por estado	77
QUADRO 9 – Cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa.....	79
QUADRO 10 – Resultados do Teste de Hipóteses	93
QUADRO 11 – Caracterização das empresas entrevistadas	95
QUADRO 12 – Definição dos tipos de cocriação.....	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE - Variância Média Extraída

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

PDR – Ponto de Retirada

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SEM – Modelagem de Equações Estruturais

SQC - Controle Estatístico da Qualidade

TQM – *Total Quality Management*

GQT - Gestão da Qualidade Total

TQS - Qualidade Total do Serviço

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Objetivos da pesquisa	18
1.1.1	Objetivo geral	18
1.1.2	Objetivos específicos.....	18
1.2	Justificativa.....	20
1.3	Estrutura do trabalho	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1	A cocriação	23
2.2	Cocriação em processos de serviço	28
2.3	Gestão da qualidade.....	35
2.4	Qualidade em processos de serviço	41
2.4.1	Modelo de lacunas da qualidade de serviços.....	45
2.4.2	Qualidade Total de Serviço (TQS).....	54
2.4.3	Qualidade em serviços de varejo	60
3	MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA	62
4	METODOLOGIA.....	67
3.1	Caracterização da pesquisa.....	67
3.1.1	População e amostra	69
3.2	Coleta de dados.....	70
3.3	Análise dos dados	73
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	76
5.1	Análise dos dados quantitativos	76
5.1.1	Análise descritiva da amostra	76
5.1.2	Análise descritiva dos indicadores	80
5.1.3	Análise do modelo de mensuração	84

5.1.3.1	Análises de validade convergente e da consistência interna	85
5.1.3.2	Análise da validade discriminante	89
5.1.4	Análise do modelo estrutural proposto	91
5.2	Análise dos dados qualitativos	94
5.2.1	Os tipos de cocriação nos processos de serviço	97
5.2.1.1	Co-lançamento.....	97
5.2.1.2	Coprodução.....	99
5.2.1.3	Co-consumo.....	102
5.2.2	A participação dos clientes nos processos de serviço.....	103
5.2.2.1	Desafios relacionados à participação do cliente nos processos.....	106
5.2.3	Construção do modelo teórico.....	108
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
	REFERÊNCIAS	117
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	127
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	137

1 INTRODUÇÃO

O mundo está sendo, cada vez mais, caracterizado por serviços. Ao se analisarem as economias desenvolvidas, é possível perceber que cerca de 70% do Produto Interno Bruto (PIB) destas é gerado por empresas prestadoras de serviços e que o aumento da importância deste setor é uma tendência que deve permanecer (BASTOS; MAIA, 2019; OSTROM *et al.*, 2010).

Devido à importância econômica dos serviços e às notáveis diferenças entre estes e a produção de bens, foi necessário o desenvolvimento de teorias específicas para a gestão de serviços. Como apresentado por diversos autores, há algumas distinções entre a indústria manufatureira e a prestação de serviços relacionadas à intangibilidade, precibilidade, participação do consumidor, entre outros fatores, as quais geram a necessidade de estudos específicos para entender os serviços e gerenciá-los (CORRÊA; GIANESI, 2019; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014; JOHNSTON; CLARK, 2010; MORRIS; FREI, 2013).

Uma das principais diferenças entre a produção de bens e a prestação de serviços está na participação ativa do consumidor no processo de prestação do serviço, a qual traz uma nova fonte de variação, quando comparada aos processos de manufatura: a interferência dos clientes nas operações (FREI, 2006; FREI; MORRIS, 2013). Essa participação faz com que o gestor tenha de entender a variabilidade gerada e gerenciá-la, de forma a manter a eficiência do processo.

Além da participação ativa durante a prestação do serviço, uma mudança na forma como os serviços são desenvolvidos e oferecidos tem trazido ao cliente a oportunidade de atuar como cocriador. Isto se dá pois, tradicionalmente, o processo de prestação de serviço era iniciado pela firma, a qual decidia o que oferecer, porém os clientes passaram a ter uma voz mais ativa e a participar em diversas etapas do processo, oferecendo desde ideias para a criação de novos serviços, até auxílio no desenvolvimento e na prestação destes. Atualmente eles podem planejar as suas férias, decidir como decorar a sua casa ou produzir eventos familiares a serem organizados por empresas (ETGAR, 2008). A cocriação tem se tornado, assim, um meio cada vez mais popular de envolver os usuários nos diversos estágios do processo. Dessa maneira, aumenta-se a possibilidade de que as necessidades dos clientes sejam atendidas e que as falhas

nos produtos e serviços oferecidos sejam evitadas (KRISTENSSON; MATTHING; JOHANSSON, 2008).

O termo cocriação (*cocreation*) vem da palavra inglesa *create*, a qual pode ser definida como ato de trazer algo à existência. Assim, a cocriação consiste em criar com o auxílio de outra pessoa. No gerenciamento de serviços, a cocriação se refere à participação do cliente tanto no processo quanto no resultado do serviço. Dessa forma, as firmas visam cocriar com seus clientes para, com isso, criar serviços distintos e mais similares ao que o cliente espera, reduzir os custos e melhorar o desempenho (HOYER *et al.*, 2010; KRISTENSSON; MATTHING; JOHANSSON, 2008; OERTZEN *et al.*, 2018; VERLEYE, 2015).

Os clientes, por sua vez, também são beneficiados pela cocriação, já que estes aumentam a possibilidade de receberem serviços mais próximos do que desejavam e são capazes de gerar serviços únicos, pela possibilidade de aprender novas habilidades, por meio da cocriação, e pelo fato de poderem compartilhar o controle com a firma (ETGAR, 2008; FISK, 2011).

Apesar dos benefícios elencados, nem sempre é interessante para o cliente participar do processo de cocriação, devido ao esforço necessário. Assim, ele analisa a relação entre os custos monetários e não monetários (como tempo, recursos e esforço físico e psicológico) e os benefícios a serem recebidos para, então, verificar se seria interessante participar desse processo (HOYER *et al.*, 2010; O'HERN; RINDFLEISCH, 2010). Dessa forma, é necessário que a firma deixe claro a ele os benefícios a serem recebidos e facilite o processo de cocriação (ETGAR, 2008; FISK, 2011).

Outra vantagem trazida pela cocriação está na possibilidade de aumento da qualidade (FÜLLER; HUTTER; FAULLANT, 2011). Isso se dá pois, nos processos de serviços, pode-se entender a qualidade como o atingimento das expectativas do cliente, ou seja, a qualidade para o cliente será baseada na diferença entre suas expectativas e percepções (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Essas expectativas são geradas a partir de cinco fatores: avaliações de outros clientes, experiências anteriores, necessidades e desejos pessoais, comunicação realizada pela empresa (divulgação) e o preço, e são utilizadas para julgar a qualidade do serviço recebido (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Assim, o cliente cocriador pode atuar no controle, ditando o que acredita ser bom ou ruim, passando a evidenciar as possíveis falhas no serviço percebidas por ele, para que estas possam ser trabalhadas pela firma (FINSTERWALDE; TUZOVIC, 2010).

Como exposto, a maior participação dos clientes no processo de desenvolvimento e prestação do serviço torna-se interessante, pois pode trazer benefícios tanto para estes quanto para a firma (HEIDENREICH *et al.*, 2014). Porém, para que tal situação ocorra, é necessário que a firma incorpore clientes heterogêneos em seu processo e que, além disso, consiga gerenciar um grande número de ideias trazidas por estes (HOYER *et al.*, 2010). Assim, serão necessárias alterações nos processos de desenvolvimento e prestação do serviço, devendo-se buscar soluções que sejam mutuamente benéficas (FISK, 2011; OERTZEN *et al.*, 2018). Entretanto, estas alterações nos processos para possibilitar a cocriação podem acabar por impactar na forma como as organizações gerenciam a qualidade.

Em relação à gestão da qualidade em serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propõem, no modelo desenvolvido por eles, que existem lacunas importantes entre as percepções da empresa em relação à qualidade e as tarefas associadas à prestação do serviço, as quais se tornam um obstáculo no oferecimento de um serviço julgado pelo cliente como de qualidade. Das cinco lacunas presentes no modelo, quatro estão diretamente relacionadas à firma (lacuna 1: diferença entre as percepções dos executivos e as expectativas dos clientes; lacuna 2: diferença entre as percepções dos executivos e as especificações de qualidade do serviço oferecido; lacuna 3: diferença entre estas especificações e a entrega real do serviço; e lacuna 4: diferença entre as comunicações geradas pela empresa em relação ao serviço e a entrega real deste) (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Assim, como as lacunas muitas vezes decorrem da incapacidade de compreensão pela empresa do que é importante para o cliente, a participação deste, através da cocriação, pode resultar em alterações, seja através do aumento ou da diminuição, nas referidas lacunas.

Além disso, ao longo dos anos houve um avanço das vendas *online*, o que levou as empresas de varejo a atuar em diversos canais. Porém, muitas acreditam ser difícil entregar, desta maneira, serviços consistentes e únicos, o que pode levar a uma experiência ruim para o cliente (SONG *et al.*, 2013). Assim, a cocriação pode auxiliá-las, já que o cliente estará diretamente envolvido no processo e expondo suas opiniões. Ainda, os varejistas podem, também, através da cocriação, acessar comunidades de clientes e, assim, aumentar o seu entendimento em relação ao que eles desejam, de forma a envolvê-los e fazer com que possuam um sentimento de propriedade e conexão com a sua empresa (MERLO; EISINGERICH; AUH, 2014).

Tomando-se como referência o exposto, surgem as seguintes questões a serem analisadas:

- Como a cocriação ocorre no dia a dia das empresas dos setores de varejo, atacado e distribuição?
- A maior presença do cliente, através da cocriação, gera algum impacto nas lacunas da qualidade, propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), e nas dimensões da Qualidade Total do Serviço (TQS) (SURESHCHANDA; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b)?

1.1 Objetivos da pesquisa

A partir do apresentado, faz-se necessário delimitar quais serão os objetivos pretendidos com a realização desta pesquisa.

1.1.1 Objetivo geral

Este trabalho contribuirá para a compreensão da gestão de serviços, uma vez que objetiva **entender a relação entre cocriação, nos seus diversos tipos, e a qualidade dos serviços prestados por empresas dos ramos de varejo, atacado e distribuição.**

1.1.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, faz-se necessário delimitar quais serão os objetivos específicos do trabalho. Assim, o Quadro 1 apresenta estes objetivos, os quais estão vinculados às perguntas de pesquisa, de forma a propiciar um melhor entendimento sobre o que se pretende realizar através da elaboração da tese.

O Quadro 1 apresentou os seis objetivos específicos do trabalho. Inicialmente, através da revisão da literatura, busca-se entender melhor como a cocriação ocorre nos serviços. Torna-se interessante, também, compreender se a cocriação já faz parte do cotidiano das empresas brasileiras e em quais etapas do processo de prestação do serviço ela ocorre.

QUADRO 1 – Objetivos específicos

Pergunta de pesquisa	Objetivo específico
Quais as alterações necessárias no processo para possibilitar a cocriação?	Entender como a cocriação ocorre em processos de serviço.
Alguns tipos de cocriação, como o colançamento, a coprodução e o coconsumo estão presentes nas empresas de serviço brasileiras que atuam em varejo, atacado ou distribuição?	Identificar se o colançamento, a coprodução e o coconsumo estão presentes nas empresas dos ramos de varejo, atacado e distribuição.
A existência de cocriação impacta em algumas dimensões da Qualidade Total de Serviço (TQS) e nas Lacunas 3 e 4 da Qualidade?	Entender a relação entre os tipos de cocriação (OERTZEN <i>et al.</i> , 2018), as dimensões da TQS (SURESHCHANDA; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b) e as Lacunas da Qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).
Como os tipos de cocriação ocorrem nas empresas brasileiras dos setores de varejo, atacado e distribuição?	Entender como os tipos de cocriação ocorrem nas empresas brasileiras dos setores de varejo, atacado e distribuição.
Os gestores acreditam que há relação entre a cocriação e a qualidade dos serviços oferecidos?	Identificar a opinião dos gestores sobre a relação entre a cocriação e a qualidade dos serviços. Propor um modelo teórico relacionando os resultados obtidos.

Fonte: elaborado pela autora.

O conhecimento aprofundado sobre a cocriação faz-se importante, pois ele é essencial para compreender a relação entre esta e a qualidade. Assim, busca-se, também, verificar se há relação entre os tipos de cocriação analisados neste trabalho (colançamento, coprodução e coconsumo) e a qualidade dos serviços. Ainda, uma vez que a cocriação permite a maior participação dos clientes em diversas etapas da elaboração e prestação do serviço, torna-se interessante compreender como esta participação se dá na prática e se os gestores acreditam que esta participação impacta na qualidade dos serviços oferecidos.

Por fim, os conhecimentos adquiridos através da realização desta pesquisa serão utilizados para a construção e validação de um modelo teórico, o qual pode contribuir para um melhor entendimento sobre a gestão da qualidade em serviços cocriados.

1.2 Justificativa

Torna-se cada vez mais importante entender como ocorrem os processos de cocriação, seus antecedentes e suas relações, pois as organizações têm necessitado, cada vez mais, de colaboração multidisciplinar dentro e fora destas, para responder aos desafios e criar (EHLEN *et al.*, 2017). Porém, até pouco tempo não havia estudos em relação à ação conjunta entre os fornecedores e clientes durante o processo de desenvolvimento e entrega do serviço (MÖLLER, 2006). Muitos estudos surgiram a partir da Lógica do Serviço Dominante, proposta por Vargo e Lusch (2004), na qual o cliente atua como cocriador de valor, deixando de ser apenas um consumidor e gerando valor a partir da utilização de bens e serviços. Entretanto, grande parte dos trabalhos publicados seguem a linha de pesquisa dos autores, focando na cocriação de valor e não na participação do cliente no processo de desenvolvimento/execução do serviço.

Dessa forma, faz-se necessário um melhor entendimento sobre a participação dos clientes no processo, através da cocriação. Isto é importante, pois a cocriação tem sido apontada como uma tendência, a qual traz vantagens tanto para os clientes quando para as empresas (ETGAR, 2008; HOYER *et al.*, 2010; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000). Além disso, o gerenciamento eficiente dos serviços cocriados é fundamental para o sucesso organizacional, especialmente no caso de serviços complexos e com vários pontos de contato com o cliente. Porém, ainda se conhece muito pouco sobre como gerenciar estes serviços, uma vez que os mecanismos que conectam as organizações e os clientes ainda não são muito bem compreendidos (OSTROM *et al.*, 2010).

Atualmente, a cocriação se tornou um tema central na literatura sobre gerenciamento de serviços, uma vez que os clientes e outros atores passaram a atuar como participantes ativos durante o processo (OERTZEN *et al.*, 2018). É interessante destacar, também, que a cocriação tem ganhado espaço em importantes periódicos da área de serviços, como *Industrial Marketing Management*, *Journal of Service Management*, *Journal of Service Research*, e *The Service Industries Journal*. Estes possuem trabalhos que abordam questões como os benefícios da cocriação, as estratégias utilizadas para o envolvimento do cliente nesta e os efeitos positivos

do processo de cocriação bem-sucedido (HEIDENREICH *et al.*, 2014; SILVA *et al.*, 2015). Dessa maneira, ainda não há muitos estudos focados no entendimento do processo de cocriação e no gerenciamento da qualidade deste, sendo, assim, importante a realização de estudos sobre estes temas.

Conforme apresentado por Meesala e Paul (2016), a prestação de serviços de qualidade é a chave para o sucesso das organizações, sendo importante monitorar e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Para tal, são utilizadas técnicas muitas vezes importadas da indústria de produção de bens e algumas especificamente desenvolvidas para os serviços, como o SERVQUAL (HERBERT; CURRY; ANGEL, 2003). Porém, torna-se interessante entender como a cocriação pode impactar na qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas.

Além disso, muitas organizações têm dificuldade em perceber que a raiz de alguns problemas está relacionada à qualidade ou origina-se da implementação incorreta de abordagens de qualidade. Assim, existem lacunas importantes entre a compreensão dos executivos sobre a melhoria da qualidade e o efetivo alcance desta (ZHANG; MOREIRA; SOUSA, 2020).

Por fim, é necessário, também, fornecer aos provedores de serviços, sejam de serviços puros ou industriais, informações que possam lhes ajudar a lidar com a variabilidade trazida pelos clientes em processos de cocriação, de forma a auxiliá-los a resolver os problemas que possam vir a surgir (HUANG, 2008).

Assim, este trabalho faz-se importante por expor como a participação dos clientes, através da cocriação, impacta na qualidade dos serviços, seja através da análise das dimensões da Qualidade Total de Serviço (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b) como também das Lacunas da Qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Além disso, ele também descreve como os tipos de cocriação (OERTZEN *et al.*, 2018) acontecem no dia a dia das empresas e qual a opinião dos gestores sobre a relação entre a cocriação e a qualidade. Dessa maneira, a tese contribui para a literatura com a proposição de um modelo teórico a respeito da relação entre a cocriação e a qualidade dos serviços.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro deles consiste na Introdução, a qual apresentou a contextualização do tema, os objetivos do trabalho e sua justificativa. O próximo capítulo trata-se do Referencial Teórico, que apresentará como os temas chaves do trabalho são abordados pela literatura. A seguir, no capítulo três, é apresentado o modelo conceitual utilizado para as análises quantitativas realizadas neste trabalho, e as hipóteses de pesquisa. A Metodologia, que está presente no capítulo quatro, expõe a classificação desta pesquisa e os métodos a serem utilizados para a sua realização. Por fim, no capítulo cinco, são apresentados os resultados obtidos pela realização da pesquisa, tanto através da abordagem quantitativa quanto da abordagem qualitativa, os quais são seguidos pelas considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será relatado como a literatura trata os temas-chaves a serem utilizados na elaboração da tese. Inicialmente, será abordado o tema cocriação, com informações a respeito de quando este surgiu e como evoluíram os estudos em relação a ele. Além disso, será exposta a cocriação de processos de serviços, exemplificando-se a teoria desenvolvida até o momento. Em seguida, será apresentada a evolução do gerenciamento da qualidade e as especificidades da gestão da qualidade em processos de serviço. Ainda em relação à qualidade, será trazido à discussão o modelo de lacunas da qualidade em serviços, a Qualidade Total do Serviço (*Total Service Quality* - TQS) e a qualidade em serviços de varejo.

2.1 A cocriação

Tinha-se a visão de que o mercado era um local de troca, no qual a empresa comercializava bens e serviços com o cliente. Implícito nesta visão estava o pressuposto de que as empresas podiam atuar de forma autônoma no desenvolvimento dos produtos e processos com pouca, ou até mesmo nenhuma, interferência ou interação com os consumidores. Porém, este pressuposto não estava totalmente correto (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O fato de pessoas opinarem no design e na produção de produtos e serviços não é algo novo. No século XIX, produtores de motor a vapor ingleses já colaboravam com mineradores na busca pela melhoria da eficiência dos motores utilizados no bombeamento de água para fora das minas. Na década de 1970, nos Estados Unidos, a invenção do computador pessoal foi precedida por diversas intervenções realizadas por seus usuários. Em ambos os casos, os avanços se deram porque pessoas discutiram livremente e compartilharam suas descobertas (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2006).

A tecnologia trouxe às pessoas o acesso a quantidades ilimitadas de informações e a capacidade de se comunicar tanto com outros clientes, quanto com empresas do mundo todo. Com a informação, veio também a sensação de poder e com isso um desejo por um papel maior nas trocas com organizações. Assim, os clientes passaram a desejar uma maior participação através da cocriação (HEIDENREICH *et al.*, 2014).

Dessa forma, houve uma mudança no foco, que passou do provedor do serviço, o qual habilitava e possibilitava a participação do cliente, para uma situação na qual tanto a empresa

quanto o cliente podem iniciar o processo de colaboração. Assim, atualmente são comuns os casos em que a organização oferece, por exemplo, apenas uma plataforma para a colaboração ou os clientes se envolvem em colaboração sem o auxílio da organização (OERTZEN *et al.*, 2018).

Apesar da importância da cocriação para o cenário atual, a literatura ainda não possui um consenso em relação ao seu verdadeiro significado, podendo denotar a criação conjunta de produtos e serviços ou a criação de valor em um nível mais abstrato. Isto se dá devido a uma tensão existente entre a Lógica do Serviço Dominante e suas teorias rivais (OERTZEN *et al.*, 2018). Dessa maneira, torna-se necessário diferenciar a cocriação de valor, a qual ocorre no estágio de utilização ou consumo, e a cocriação, que também incorpora o processo de desenvolvimento/produção (LUSCH; VARGO, 2006). Assim, para a realização deste trabalho, será considerado o conceito segundo o qual a cocriação implica que os clientes participem de diversas atividades, realizadas em uma ou mais etapas (ETGAR, 2008). Esta participação pode ocorrer, inclusive, durante a recuperação do serviço após a falha deste. Nesta etapa, a ajuda, por parte do cliente, se dá na busca da solução apropriada para a falha (HEIDENREICH *et al.*, 2014).

Para Kristensson, Matthing e Johansson (2008), a cocriação pode ser definida como a participação ativa do consumidor na personalização de um produto ou de um serviço, a qual demanda a presença do consumidor com o objetivo de inovação. Payne *et al.* (2009), por sua vez, definem cocriação como a interação e envolvimento do cliente com a organização em todas as etapas, desde a concepção até o consumo do produto.

A cocriação também pode ser definida como um processo no qual vários atores colaboram voluntariamente, de forma mútua e equilibrada, na definição de problemas, encontrando soluções para eles e implementando-as na prática (NABATCHI, 2012). Assim, ela pode ser utilizada como uma estratégia para fortalecer a prestação de serviços (BENTZEN, 2020).

Torna-se necessário diferenciar cocriação de customização. De acordo com Kristensson, Matthing e Johansson (2008), a diferença entre elas reside no grau de envolvimento do cliente, uma vez que ele desempenha um papel menos ativo na customização. Nesta, o papel do cliente é restrito ao final da fase de inovação e consiste em fazer sugestões de mudanças incrementais a um projeto quase completo. Assim, o cliente geralmente desempenha um papel reativo,

através de respostas a perguntas colocadas pela organização. No processo de cocriação, entretanto, o cliente pode sugerir ideias inovadoras (KRISTENSSON; MATTHING; JOHANSSON, 2008).

Para Fisk (2011) existem dois tipos de cocriação do cliente. A cocriação de humano para humano e a cocriação possibilitada pela tecnologia. Independentemente do contexto no qual essa ocorra, há três dimensões constitutivas da cocriação: a personalização, principal razão da maior participação do cliente no processo, o esforço e o compartilhamento de informações (HEIDENREICH *et al.*, 2014).

Sendo a cocriação uma cooperação entre clientes e parceiros de produção, ela pode ocorrer nos mais diversos setores, como quando uma família projeta a casa em conjunto com o arquiteto, um jardim é elaborado juntamente com um designer, um tratamento é definido com a colaboração entre médicos e pacientes ou uma enciclopédia é redigida de forma aberta, como a Wikipédia (ETGAR, 2008).

Algumas pré-condições econômicas, culturais e tecnológicas podem facilitar a cocriação, como o estado de desenvolvimento econômico da região (ETGAR, 2008). Isto ocorre, pois, conforme apresentado por Johansson (2006), nas nações em desenvolvimento, a população em geral busca por produtos para a sobrevivência, não havendo grande preocupação com a personalização. Além disso, alguns consumidores podem se demonstrar mais propensos para a cocriação devido à disponibilidade de recursos, como a posse de um carro, caso seja necessária a locomoção de capital para financiar estoques, ou mesmo disponibilidade de tempo, o qual será despendido na realização de tarefas (ETGAR, 2008).

Em relação aos ambientes nos quais a cocriação ocorre, estes podem apresentar diferentes níveis de disponibilidade de ferramentas tecnológicas e dispositivos online, os quais auxiliam na realização das tarefas (VERLEYE, 2015). Alguns destes ambientes apresentam altos níveis de tecnologia, como ferramentas de autodesenho e de inovação, as quais podem ser utilizadas para que clientes projetem seus próprios produtos e serviços (FRANKE; SCHREIER, 2010). Além disso, as empresas também podem encorajar seus usuários a compartilhar suas criações com outros clientes, através de ambientes virtuais (FÜLLER, 2006). No entanto, a cocriação também pode ocorrer em ambientes com baixos níveis de utilização de tecnologia, como em reuniões com usuários, entrevistas, reuniões de *brainstorming* ou grupos focais (ALAM, 2002).

Também é possível notar diferenças nos níveis de conectividade entre os usuários nos ambientes nos quais a cocriação ocorre. Em alguns destes, os clientes obtêm pouca ajuda de outros clientes, como no caso de reuniões entre usuários (ALAM, 2002) e na utilização de ferramentas para autodesenho e inovação (FRANKE; SCHREIER, 2010). Por outro lado, há também ambientes nos quais os clientes possuem várias oportunidades de se apoiar mutuamente ao longo do processo de cocriação, como em reuniões de *brainstorming* e comunidades online (ALAM, 2002; VON HIPPEL, 2001). No entanto, uma combinação entre utilização de ferramentas tecnológicas e alta conectividade entre os usuários pode melhorar a experiência geral do cliente durante o processo de cocriação (VERLEYE, 2015).

Schüler, Fee Maier e Liljedal (2019) afirmam que clientes cocriam de formas diferentes nos ambientes online e presencial. No caso de lojas físicas, a cocriação muitas vezes ocorre em aspectos relacionados ao marketing, com uma ênfase mais forte na diversão e nas intenções de compra. Assim, combinar a cocriação online com a presencial pode trazer diversos benefícios, uma vez que teria a capacidade de atrair diferentes tipos de clientes. A loja física pode se posicionar, também, como uma extensão de um evento de cocriação online, permitindo, por exemplo, que os clientes selecionem entre designs criados online (SCHÜLER; FEE MAIER; LILJEDAL, 2019). Tem-se como exemplos de cocriação em lojas físicas a loja *pop-up* da Adidas em Berlim, na qual os consumidores são convidados a projetar seu próprio suéter, ajustá-lo a partir da digitalização 3D e em seguida produzi-lo na própria loja (ADIDAS, 2017), ou a loja conceito da M&M's em Londres, onde os clientes podem escrever ou imprimir imagens nos chocolates que serão adquiridos por eles (MARS, 2020).

O sucesso do processo de cocriação dependerá, por parte do cliente, de sua motivação para executar as tarefas e de sua capacidade, seja habilidade ou experiência (FINSTERWALDE; TUZOVIC, 2010). O envolvimento, o engajamento e a participação do cliente também serão necessários, mas não suficientes para que a cocriação ocorra (OERTZEN *et al.*, 2018). Além disso, a experiência de cocriação será determinada através de fatores que proporcionam ao cliente um sentimento de autonomia, competência e prazer na realização da tarefa.

Pessoas criativas têm maior probabilidade de participar de processos de cocriação, indicando um princípio de autosseleção, o qual pode gerar melhores soluções se participantes mais qualificados estiverem dispostos a se envolver no processo (FÜLLER; HUTTER;

FAULLANT, 2011). Ademais, o êxito também dependerá de fatores externos ao cliente, como informações a serem fornecidas pela firma (FINSTERWALDE; TUZOVIC, 2010). Outro ponto importante consiste no compartilhamento de controle entre a firma e o cliente. Caso este ocorra, a cocriação será facilitada, pois o cliente terá maior confiança na organização. Um atendimento com respeito facilitará a construção de relacionamentos fortes, o que poderá levar à lealdade do cliente (FISK, 2011; HEIDENREICH *et al.*, 2014).

A cocriação bem-sucedida também poderá depender da construção de relacionamentos interativos e de longo prazo com os clientes. Para isto, é necessário que as atividades de comunicação sejam adaptadas, que se incentive a participação do cliente em cada etapa do processo, que se apoie o aprendizado do cliente e se promova o aprendizado organizacional (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Caso os benefícios trazidos pela cocriação não estejam claros para os clientes, estes podem se sentir explorados pela organização, bem como frustrados e irritados (ESSÉN; VÄRLANDER; LILJEDAL, 2016; GEBAUER; FÜLLER; PEZZEI, 2013). Estes sentimentos podem acabar por ocasionar uma espécie de barreira em relação ao processo de cocriação. Além disso, as barreiras criadas pelo cliente em relação a esse processo podem também estar relacionadas ao espaço físico no qual ele ocorre (caso ele não seja online), à utilização de novas tecnologias ou a questões psicológicas, relacionadas à execução da tarefa por parte do consumidor (SCHÜLER; FEE MAIER; LILJEDAL, 2019).

Outro ponto importante está no papel desempenhado pelos funcionários durante a cocriação, conforme apresentado por Fisk (2011). O autor salienta que se os funcionários se portarem como burocratas, com grande apego a normas e pouca vontade de inovar, eles podem dificultar o processo de cocriação. Assim, para que ela seja possível, é preciso que os funcionários sejam entusiastas, que sempre tentem dizer “sim” aos clientes e ajudá-los a criar em conjunto com a organização.

Caso seja bem-sucedida, a cocriação pode trazer diversos benefícios para as empresas, como melhor adaptação destas às necessidades dos clientes (ETGAR, 2008; HOYER *et al.*, 2010), aumento da eficiência operacional, capacidade de inovação e diminuição preço do produto para o cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000). Além disso, a cocriação também pode aumentar a produtividade e a eficiência através da redução de custos (HOYER *et al.*, 2010).

Da mesma forma, a cocriação também pode ser bastante benéfica para o cliente, como apresentado por diversos autores. Etgar (2008) expõe três categorias de benefícios: econômicos, os quais incluem a redução dos riscos associados ao recebimento de produtos ou serviços inadequados e a compensação pelo esforço realizado; sociais, que compreendem a oportunidade de contato com outros usuários; e benefícios psicológicos, os quais incluem o prazer, a diversão e aprendizagem de novas habilidade e técnicas. Verleye (2015), por sua vez, afirma que o cliente, ao participar do processo de cocriação, obteria benefícios hedônicos, através de experiências prazerosas; cognitivos, pela aquisição de novos conhecimentos e habilidades; sociais, pela capacidade de se conectar com outras pessoas; pessoais, pela obtenção de *status* e reconhecimento; pragmáticos, por obter soluções que atendam melhor às suas necessidades pessoais; e econômicos, por receber uma “remuneração” pelo esforço realizado.

Conforme apresentado, a cocriação está cada vez mais presente nos processos e apresenta-se como uma tendência de alteração na forma como as organizações desenvolvem, produzem e comercializam seus produtos e serviços. Porém, devido às diferenças já citadas entre a produção de bens e a prestação de serviços, torna-se interessante observar como a literatura trata a cocriação no caso específico dos processos de serviços. Dessa forma, o próximo tópico será destinado à abordagem desse assunto.

2.2 Cocriação em processos de serviço

Como dito anteriormente, embora o mundo esteja se tornando cada dia mais uma economia de serviços, muitos profissionais e acadêmicos continuam a pensar e agir com uma mentalidade de manufatura, a qual afeta os modelos de negócios (OSTROM *et al.*, 2010). Por isso, torna-se necessário entender como a cocriação ocorre nos processos de serviços e como as empresas atuam para gerenciá-la.

Oertzen *et al.* (2018) afirmam que, no gerenciamento de serviços, pode-se entender a cocriação como a criação em conjunto, a qual se refere tanto ao processo quanto ao produto do serviço. Ela inclui, para os referidos autores, um diálogo frequente, bidirecional e transparente entre clientes e as organizações, sendo centrada no cliente e em sua experiência. Além disso, inclui um conjunto diversificado de resultados e é influenciada por uma rede com vários atores.

Os clientes merecem a oportunidade de cocriar o serviço que adquirem. Estes, muitas vezes, podem preferir máxima flexibilidade durante a prestação de serviços, enquanto a organização pode preferir a maior estruturação possível no processo. Uma abordagem a partir da cocriação pode encontrar soluções mutuamente benéficas, nas quais a empresa e o cliente têm seus desejos atendidos (FISK, 2011).

Da mesma forma que na produção de bens, a cocriação de serviços também traz diversas vantagens para as organizações envolvidas, como geração de ideias mais próximas das necessidades dos clientes, ganhos de produtividade devido à maior eficiência e capacidade de inovação e aprendizado. Há, também, uma diminuição dos custos devido ao aumento nos ganhos de produtividade e eficiência e pelo fato de a participação de funcionários poder ser substituída por clientes no desenvolvimento dos serviços (HOYER *et al.*, 2010).

A colaboração entre o provedor e o cliente também influencia de forma positiva o desempenho de mercado, as margens de lucro e o desempenho nas vendas. Além dos benefícios econômicos, há ainda benefícios pragmáticos, como menor tempo para colocação de novos serviços no mercado, suporte a serviços por pares e maior eficiência e eficácia nas operações. Por fim, benefícios sociais identificados incluem melhor sinergia, retenção de contratos com clientes e integração interfuncional (OERTZEN *et al.*, 2018).

Apesar das vantagens trazidas para a firma a partir da cocriação, algumas situações podem impactar no grau de existência dessa nas empresas. Pode haver uma menor propensão por impedimentos organizacionais ou pela falta de ferramentas e processos para estimular a disposição de alguns clientes a participarem da cocriação (HOYER *et al.*, 2010). É preciso, assim, atentar-se para a possibilidade de a firma preferir uma estrutura rígida na prestação de serviços, pois a cocriação deve buscar soluções mutuamente benéficas, tanto para a organização quanto para o cliente (FISK, 2011).

A cocriação pode trazer alguns desafios no contexto B2C (*Business to Consumer*). Isto ocorre devido à incorporação de clientes heterogêneos no processo, sendo necessário gerenciar um grande número de ideias (HOYER *et al.*, 2010). Ainda, é importante notar que resultados contraproducentes podem ocorrer, como estresse no serviço dos funcionários e conflito de papéis entre clientes e funcionários após alterações nas características do trabalho (OERTZEN *et al.*, 2018). Cabe assim à firma o gerenciamento destas questões para que a cocriação não impacte negativamente em seus processos.

No caso dos clientes, sabe-se que estes agem de maneira racional e participam da cocriação devido à busca pelo benefício máximo (ETGAR, 2008). Ou seja, para que esta participação ocorra, é necessário que o cliente esteja motivado em relação a ela e possua capacidade de se tornar parte da operação de serviço (FINSTERWALDE; TUZOVIC, 2010; FISK, 2011). Dessa forma, a tomada de decisão do cliente em relação à sua participação na cocriação terá mais chance de ocorrer caso se esclareçam os benefícios que o processo de cocriação poderá gerar para eles, como possibilidade de receberem um serviço mais próximo daquilo que ele almejam, de utilizarem capacidades não exercitadas usualmente e de compartilharem o controle com a organização (ETGAR, 2008; FISK, 2011; KRISTENSSON; MATTHING; JOHANSSON, 2008).

A maior parte dos clientes é motivada a participar de processos de cocriação de serviços, da mesma forma que no caso dos bens, por uma combinação de fatores financeiros, sociais, tecnológicos e psicológicos; assim, uma abordagem multifacetada por parte da firma pode ajudar em sua motivação. Como a cocriação envolve custos monetários e não monetários (tempo, recursos, esforço físico e psicológico), torna-se possível estimulá-la através da redução destes custos, seja em relação ao tempo, esforço ou oportunidades perdidas (HOYER *et al.*, 2010).

Como mencionado, os clientes investem esforços significativos nos serviços altamente cocriados e compartilham informações em troca de um serviço personalizado. Dessa forma, eles passam a desempenhar atividades que seriam de responsabilidade de funcionários da firma. Ainda, eles podem atribuir a responsabilidade por falhas a si mesmos, se sentirem culpados pelo resultado falho do serviço e obrigados a resolver o problema que causaram. Neste caso, o envolvimento nas medidas de recuperação do serviço passa a representar uma oportunidade para os clientes aliviarem a sua percepção de culpa (HEIDENREICH *et al.*, 2014).

Outro fator que também pode atrapalhar a cocriação consiste na falta de equilíbrio entre a perspectiva da firma e a do cliente. Isto se dá pois muitas empresas de serviço se concentram mais nas regras operacionais do que em atender às necessidades do cliente. Torna-se necessário, assim, não atuar de maneira burocrática, presa às regras, mas sim pensar em como pode-se auxiliar as pessoas, pois isto facilitará o processo de cocriação (FISK, 2011).

Devido ao maior envolvimento dos clientes no processo resultante da cocriação, estes passam a participar tanto do design quanto da entrega do serviço, o que implica a influência

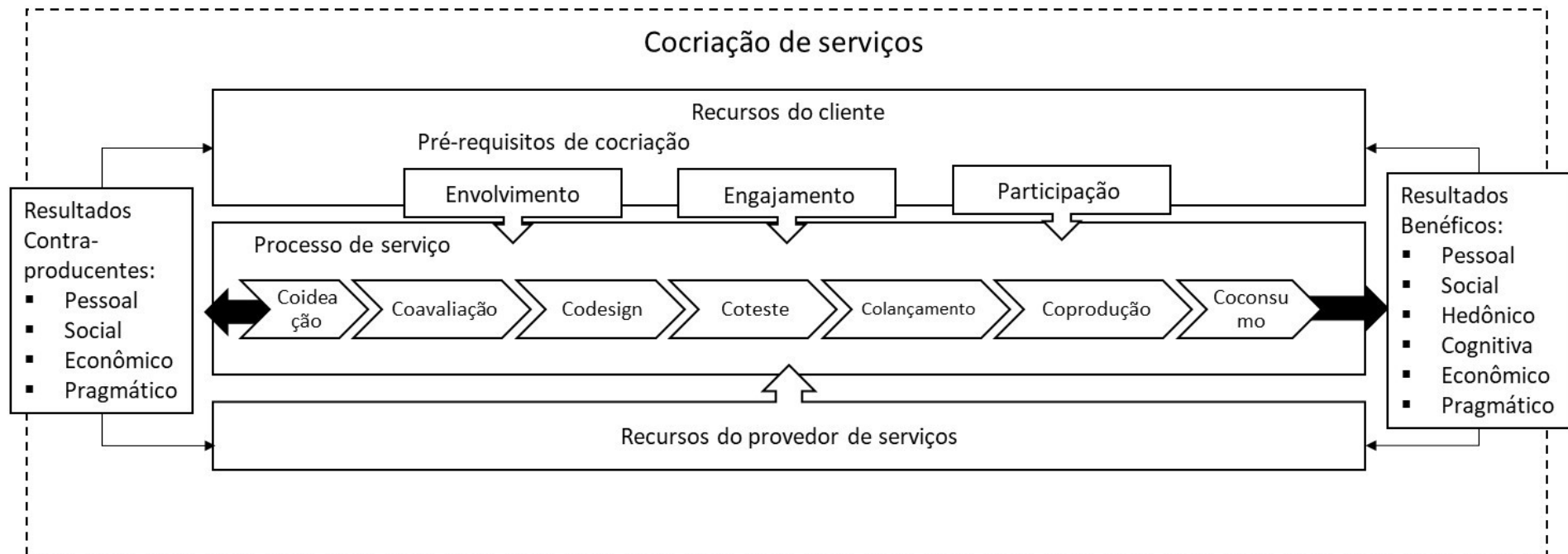
tanto na qualidade percebida por estes e na sua experiência, quanto na satisfação de outros clientes e na produtividade dos funcionários da firma (HUANG, 2008). Além disso, a possibilidade de clientes conversarem entre si através das redes sociais, como Facebook e Twitter, auxiliou na colaboração em massa, devido à redução de barreiras. Há sites e ferramentas colaborativos, além de muita utilização das mídias sociais e fóruns de todos os tipos (FISK, 2011).

Apesar das vantagens advindas da cocriação, esta não está presente de maneira igualitária nas diversas classes de produtos e serviços. Uma vez que se tem a personalização entre as principais razões de engajamento do cliente, a cocriação tende a ocorrer principalmente em categorias nas quais possa haver relevantes diferenças nos atributos. Assim, quando as diferenças presentes são consideradas de pouca importância, os clientes não estarão dispostos a investir na cocriação. Dessa forma, ela está mais presente em alguns tipos de serviços, como no caso de clientes que adquirem um computador ou serviços de viagens, e é menos notável em outros, como na compra de produtos de luxo, tais como uísque e cosméticos (ETGAR, 2008).

Pode-se classificar a cocriação de serviços em duas gerações. Na primeira, os clientes eram vistos como insumos e recursos para racionalizar a produção, sendo considerados como trabalhadores temporários que participavam da produção e entrega do serviço. Neste período os resultados desejados pelo processo de cocriação de serviços eram principalmente econômicos. A segunda geração, por sua vez, promove o envolvimento do cliente de forma mais ampla e em vários estágios do processo, de forma a buscar resultados como qualidade de relacionamento e inovação. Assim, a comunicação entre a firma e o cliente evolui de um diálogo esporádico, unidirecional e menos transparente para um diálogo frequente, bidirecional e transparente, sendo necessário que ambas as partes julguem o relacionamento como benéfico para que este tenha continuidade (OERTZEN *et al.*, 2018).

Para que a cocriação ocorra, é necessário que haja envolvimento, engajamento e participação do cliente no processo. Além disso, considerando que a cocriação de serviços envolve organizações provedoras e clientes agindo de forma colaborativa, ela pode se manifestar de formas específicas, dependendo de em qual fase da prestação do serviço ela ocorre. Assim, conforme apresentado na Figura 1, com base na forma de ocorrência da cocriação, ela poderá ser denominada como coideação, coavaliação, codesign, coteste, colançamento, coprodução ou coconsumo. Os resultados trazidos pela cocriação, por sua vez,

FIGURA 1 – *Framework* da cocriação em processos de serviço



Fonte: Adaptado de Oertzen et al. (2018).

poderão ser classificados nas dimensões de experiência pessoal, social, hedônica, cognitiva, econômica e pragmática. Dessa forma, o envolvimento, o engajamento e a participação serão condições necessárias, mas não suficientes, que necessitam ser cumpridas em conjunto para que, de fato, ocorra a cocriação (OERTZEN *et al.*, 2018).

A geração de ideias conjunta consiste na primeira forma de cocriação. Para obter a participação externa direta, as empresas podem ouvir desde usuários líderes, a clientes, fãs, parceiros e profissionais. Para isto, podem criar, por exemplo, sites que possibilitem a conexão entre os atores e a comunicação de ideias e percepções (RUSSO-SPENA; MELE, 2012). Assim, a coideação poderá ser notada quando uma organização permite ao cliente oferecer ideias para o desenvolvimento de produtos/serviços, isto é, realiza um *crowdsourcing* de ideias (OERTZEN *et al.*, 2018). A PepsiCo, por exemplo, já lançou duas edições da promoção “Ruffles: Faça-me um sabor”, em 2011 e 2016. Nestas o cliente era convidado a sugerir um novo sabor para o *snack* a partir do envio de um nome para ele, de seus principais ingredientes e de uma imagem para inspiração (CLUBE DE CRIAÇÃO, 2011, 2016). A E.ON também lançou um concurso, o qual era destinado ao envio de ideias para novos serviços através de sua comunidade online (VERRINDER, 2012). A Starbucks, por sua vez, possui um site no qual os clientes podem sugerir ideias que englobem desde sugestões para novos cafés até para a ambientação das lojas (STARBUCKS, 2020). Outra possibilidade de coideação se dá através do envolvimento de um usuário líder, como no LEGO *Mindstorm*, o qual fornece um *software* para que os membros possam reprogramar e desenvolver robôs programáveis (OERTZEN *et al.*, 2018).

A avaliação de ideias está estritamente ligada à sua geração, porém permite aos atores avaliar sem propor uma ideia (RUSSO-SPENA; MELE, 2012). Na coavaliação, as empresas procuram envolver os clientes para a apreciação de propostas, através de práticas de conexão e avaliação, como por meio de comentários e votações realizadas pelos usuários (OERTZEN *et al.*, 2018; RUSSO-SPENA; MELE, 2012). Um exemplo consiste no Prêmio Casa Vogue Design, no qual designers distribuídos em dez categorias são avaliados através de voto popular (CASA VOGUE, 2020). Outro exemplo está presente em programas televisivos, nos quais o público define quem continuará no programa ou passará para a próxima fase.

O codesign abrange uma ampla gama de práticas baseadas no engajamento de muitos atores, os quais são ligados pelo contexto e interesses compartilhados, e busca preencher a

lacuna entre as ideias identificadas e a possibilidade de encontrar uma solução (RUSSO-SPENA; MELE, 2012). Ele pode ocorrer a partir do *crowdsourcing* de soluções (OERTZEN *et al.*, 2018), como no prêmio criado pela Netflix para encontrar uma solução a fim de melhorar a sua precisão em prever o nível de satisfação de um usuário em assistir a determinado filme, com base nas preferências deste (PRPIĆ *et al.*, 2015). O codesign também pode se dar através de oficinas de cocriação (OERTZEN *et al.*, 2018), como nas oficinas promovidas pela DHL com seus clientes para a criação de soluções que melhorem a experiência do serviço (DHL INTERNATIONAL GMBH, 2020). Assim, o codesign é visto como um processo de pensamento que envolve atividades como falar, escrever, desenhar, mostrar, modelar, construir e documentar, as quais permitem ao cliente fazer parte da equipe de design. Para isto, as empresas assumem o papel de facilitadores, fornecendo ferramentas, documentos e outros suportes, de forma a permitir que os usuários coloquem seus conhecimentos e experiências em prática (RUSSO-SPENA; MELE, 2012).

O coteste é utilizado para apoiar a melhoria do protótipo de produtos/serviços antes de estes serem comercializados (RUSSO-SPENA; MELE, 2012). Nele, os testes são realizados através de uma parceria entre a organização e o usuário (OERTZEN *et al.*, 2018). Como exemplo desse processo, tem-se os testes realizados pela IBM, em conjunto com seus clientes, para avaliar soluções como parte da iniciativa *First-of-a-Kind* (CHESBROUGH, 2011). Outro exemplo é o projeto Open Xerox Web, o qual consiste em um site que hospeda protótipos de tecnologia dos laboratórios de P&D da Xerox, tornando-os acessíveis à comunidade, para que esta possa testar e validar os protótipos (RUSSO-SPENA; MELE, 2012).

O colançamento consiste no compartilhamento, entre usuário e organização, da responsabilidade pelo lançamento de determinado produto/serviço (OERTZEN *et al.*, 2018), como no lançamento dos designs vencedores na Threadless, comunidade online na qual os usuários projetam e votam em produtos a serem vendidos pela empresa, como camisetas, máscaras e acessórios (THREADLESS, 2020).

A coprodução, por sua vez, consiste no tipo mais comum de cocriação. Nesta, o usuário participa da prestação do serviço, executando tarefas que seriam de responsabilidade da empresa que oferece o serviço (OERTZEN *et al.*, 2018; RUSSO-SPENA; MELE, 2012). São exemplos de coprodução a montagem dos móveis adquiridos nas lojas do IKEA ou a realização de serviços em terminais de autoatendimento, presentes em bancos e supermercados. Com o

aumento da tecnologia presente na execução dos serviços, cada vez mais tarefas passaram a ser desempenhadas pelo usuário.

Por fim, o coconsumo ocorre através de comunidades de marca, como o *Harley Owners Group* (HOG) da Harley-Davidson, a qual conecta usuários que interagem tanto através de canais *online* como *offline* (OERTZEN *et al.*, 2018). Assim, no coconsumo, tem-se usuários interagindo entre si e impactando nas experiências de consumo dos outros. Os usuários participam destas comunidades para atender a diversas necessidades, como construir relacionamentos, cultivar novos interesses e contribuir para a sociedade. A empresa, por sua vez, trabalha para atender às necessidades dos usuários e envolvê-los, oferecendo a estes variadas funções (FOURNIER; LEE, 2009).

Como abordado neste tópico, a cocriação está cada vez mais presente no desenvolvimento e prestação de serviços. Ela traz diversas vantagens tanto para os clientes quanto para a firma, porém implica algumas mudanças na forma como o processo ocorre. A próxima seção abordará a evolução nos estudos sobre a gestão da qualidade, sendo seguido pela apresentação da qualidade em processos em serviços, expondo como o cliente avalia a qualidade e a evolução dos estudos nessa importante área do gerenciamento de serviços.

2.3 Gestão da qualidade

Uma vez que esta tese buscará analisar a relação entre a cocriação e a qualidade, torna-se interessante entender, primeiramente, a evolução da gestão da qualidade, a fim de compreender os conceitos desenvolvidos e como estes ajudaram as organizações. Assim, este tópico apresentará como a qualidade foi avaliada em diversos momentos da história, expondo o aperfeiçoamento ocorrido nas técnicas, conceitos e procedimentos.

Ao longo dos anos, houve uma evolução na maneira de gerenciar a qualidade, passando da conformidade com os requisitos (CROSBY, 1979), para grau de uniformidade previsível e confiabilidade a baixo custo (DEMING, 1986) e adequação ao uso (JURAN; GRZYNA, 1988). A gestão da qualidade pode ser entendida também, de forma mais ampla, como uma abordagem que busca alcançar e sustentar a produção, com foco na manutenção e melhoria contínua dos processos e prevenção dos defeitos em todas as atividades da organização, de forma a atender ou superar as expectativas dos clientes (FLYNN; SCHROEDERB; SAKAKIBARA, 1994).

Durante essa construção de conhecimentos sobre a qualidade, alguns autores se tornaram bastante conhecidos devido a seus estudos neste campo, sendo muitas vezes denominados gurus da qualidade. Entre estes tem-se Feigenbaum, o qual entendia a qualidade como o composto de características responsáveis pelo grau no qual o produto irá satisfazer as expectativas do usuário. O autor afirmava que um produto de qualidade seria aquele que maximizasse as aspirações do cliente (TOLEDO *et al.*, 2017).

Deming (1982), por sua vez, analisou a gestão da qualidade do ponto de vista estatístico. Em seu trabalho, o autor se concentrou na melhoria contínua da fabricação, através de técnicas estatísticas de controle de qualidade. Posteriormente, o autor publicou seus 14 princípios da gestão da qualidade, os quais visavam criar um ambiente organizacional mais eficaz e, com isso, aumentar a qualidade (DEMING, 1986).

Juran, outro importante autor deste campo, enfatizava o planejamento e o estabelecimento de uma política formal voltada para a qualidade. Ele auxiliou na popularização do princípio e do Gráfico de Pareto, o qual afirma que um pequeno número de causas é responsável por grande parte dos problemas (regra dos 80-20). O autor também ressaltou a necessidade de dedicação à qualidade em cada etapa do desenvolvimento de um produto (JURAN; GRZYNA, 1988; LOBO, 2010).

Crosby (1979) apresentava a qualidade como conformidade aos requisitos. Para o autor, a correspondência com as especificações auxilia na obtenção da conformidade e, dessa forma, com a qualidade final almejada. Crosby ainda defendia os aspectos culturais e comportamentais da gestão da qualidade, focando no papel das pessoas. Além disso, ele enfatizava a importância de fazer certo na primeira vez (CROSBY, 1979; TOLEDO *et al.*, 2017).

Outra abordagem clássica da qualidade foi trazida por Ishikawa (1982), o qual enfatizava o controle da qualidade total. O autor difundiu a ideia da utilização das Sete Ferramentas para o Controle Estatístico da Qualidade (Folha de verificação, Estratificação, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Dispersão e Gráfico de Controle de Processos). Além disso, ele defendia o treinamento dos funcionários para a melhoria da qualidade e foi o criador do Diagrama de Causa e Efeito, o qual também é conhecido como Diagrama de Ishikawa, e é utilizado para diagnosticar os problemas relacionados à qualidade (ISHIKAWA, 1982; LOBO, 2010).

Embora estes autores apresentassem diferentes perspectivas em relação a como gerenciar a qualidade, todos buscaram formas de melhorar a execução dos processos e o produto entregue ao consumidor. Seus estudos foram de grande importância e ainda hoje são utilizados pelas organizações.

De acordo com Dahlgaard-Park, Reyes e Chen (2018), a evolução da gestão da qualidade pode ser dividida em quatro eras: Inspeção da Qualidade, Controle da Qualidade, Garantia da Qualidade e Controle da Qualidade Total. O Quadro 2 apresenta a diferenciação entre estes períodos. Como é possível notar, no decorrer destas eras, há uma evolução no foco da qualidade, o qual direciona os princípios, técnicas e ferramentas utilizados em cada uma delas.

QUADRO 2 – Evolução da Gestão da Qualidade

Era	Época (década)	Ideias dominantes
Inspeção da Qualidade	1910	Qualidade associada à inspeção, sendo esta considerada como a única maneira de garantir a qualidade de um produto.
Controle da Qualidade	1920	Utilização de ferramentas estatísticas para controlar a produção e o processo. Melhoria da qualidade limitada a ações corretivas (encontrar e corrigir problemas).
Garantia da Qualidade	1960	Mudança de foco na gestão da qualidade, indo do produto para o processo. Preocupação com a melhoria contínua, mudando de ações corretivas para ações preventivas.
Gestão da Qualidade Total (<i>Total Quality Management</i> - TQM)	1980	Mudança de foco do processo para sistemas. Envolve ideias, componentes e conceitos primários em todos os aspectos das atividades do negócio.

Fonte: elaborado com base em Dahlgaard-Park, Reyes e Chen (2018).

Durante a era da Inspeção da Qualidade, o foco principal estava na separação do produto bom do produto defeituoso (AGUIAR; LIRA, 2001). Nesta era a conformidade era verificada na partir da inspeção final, realizada pelo inspetor de qualidade, porém, isto acabava por gerar rejeição de produtos acabados e, conseqüentemente, aumentava os custos de produção (LOBO, 2010; MENDES, 2007).

A era da Inspeção foi seguida da era de Controle da Qualidade, na qual o controle se dava a partir da utilização de técnicas estatísticas, que possibilitaram uma avaliação com maior segurança da satisfação do consumidor (MENDES, 2007). Nesta época, o foco estava em atender aos padrões de qualidade (foco no produto) e, para isto, eram utilizadas ferramentas e técnicas como o Controle Estatístico da Qualidade (*Statistical Quality Control* - SQC) e Limite de Qualidade Aceitável (*Acceptable Quality Level* - AQL) (HAMID *et al.*, 2019).

A era da Garantia da Qualidade, por sua vez, foi embasada no princípio de que para obter um produto verdadeiramente de qualidade era necessário analisar a qualidade desde o projeto até a sua entrega (AGUIAR; LIRA, 2001). Esta era promoveu todos os conhecimentos desenvolvidos nas eras anteriores, porém incluiu elementos como: manuais de qualidade de maior abrangência, análise do custo da qualidade, desenvolvimento do controle de processos e de sistemas de auditorias (DAHLGAARD-PARK; REYES; CHEN, 2018).

Por fim, na era do Controle da Qualidade Total, houve uma mudança no foco da gestão da qualidade, que foi do processo para os sistemas. Nessa era, a qualidade englobava o desenvolvimento, a manutenção e os esforços de melhoria da qualidade dos vários grupos pertencentes à organização (HAMID *et al.*, 2019).

Durante as quatro eras citadas, diversos foram os esforços, por parte dos pesquisadores, para mensurar as práticas de gestão da qualidade utilizadas nas organizações e os seus efeitos. Saraph, Benson e Schroeder (1989), por exemplo, identificaram oito fatores críticos da gestão da qualidade em uma unidade de negócio: liderança da gestão, papel do departamento de qualidade, treinamento, projeto do produto/serviço, gestão da qualidade do fornecedor, gerenciamento de processos, dados e relatórios de qualidade e relacionamento entre os empregados. A partir destes, os autores desenvolveram um instrumento para avaliar a gestão da qualidade em organizações de manufatura e serviço.

Mais tarde, Flynn, Schroeder e Sakakibara (1994) desenvolveram, com o foco em processos do chão de fábrica, uma escala para mensuração da qualidade a partir de sete dimensões-chave: suporte da alta administração, informação de qualidade, gerenciamento de processos, design de produto, gerenciamento da força de trabalho, envolvimento do fornecedor e envolvimento do cliente.

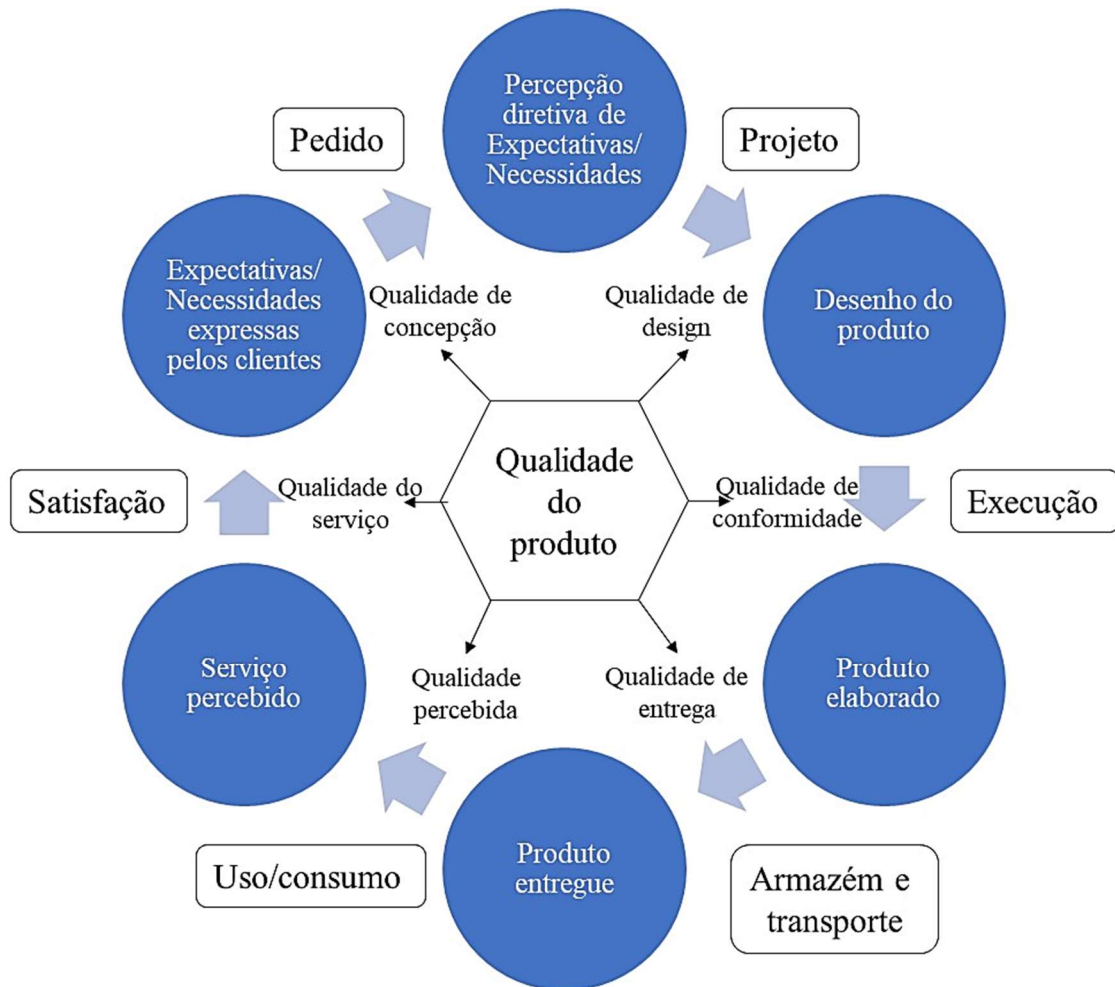
Como estes, vários trabalhos (AHIRE; GOLHAR; WALLER, 1996; BLACK; PORTER, 1996; POWELL, 1995) desenvolveram escalas para a mensuração da qualidade. Posteriormente, surgiram também trabalhos que examinaram a ligação entre as práticas de gestão da qualidade e o desempenho das organizações (BRAH; WONG; RAO, 2000; KAYNAK, 2003; SAMSON; TERZIOVSKI, 1999).

Conforme apresentado, os primeiros estágios da pesquisa em qualidade desenvolveram instrumentos capazes de medir as práticas de gestão da qualidade e o seu impacto no desempenho. Estes construtos criados para a medição estão presentes nos *frameworks* utilizados em prêmios como o *Malcolm Baldrige National Quality Award* nos Estados Unidos e o *European Quality Award*, e ainda hoje são utilizados para analisar a relação entre as práticas de gestão da qualidade e o desempenho das organizações (NAIR, 2006).

Camisón, Cruz e González (2006) apresentam o conceito de qualidade total do produto, o qual sugere que a qualidade deve estar presente em todas as fases de seu ciclo de vida. A Figura 2 expõe o modelo desenvolvido pelos autores. Conforme é possível notar na figura, os fatores que determinam a percepção da qualidade podem ser classificados em seis dimensões: qualidade de concepção, qualidade de design, qualidade de conformidade, qualidade de entrega, qualidade percebida e qualidade de serviço.

A qualidade de concepção consiste na distância entre as expectativas/necessidades do cliente e a percepção da empresa em relação a elas. A qualidade de design, por sua vez, mede o sucesso do projeto desenvolvido em traduzir os requisitos de qualidade percebidos pela organização em especificações técnicas. A terceira dimensão, qualidade de conformidade, pode ser definida como o grau em que o produto fabricado está em conformidade com os padrões de qualidade pré-estabelecidos em seu design. A qualidade de entrega é dada pela distância entre a qualidade incorporada ao produto após a sua produção e aquela exibida no momento de entrega ao cliente. A dimensão qualidade percebida consiste na diferença entre a qualidade incorporada ao produto durante a entrega e a qualidade percebida pelo cliente após a venda, durante a utilização do produto ou consumo do serviço. Por fim, a qualidade de serviço atrelado ao produto pode ser observada pela proximidade entre o serviço esperado, seja ele um serviço de venda ou de assistência técnica, por exemplo, e o serviço percebido (CAMISÓN; CRUZ; GONZÁLEZ, 2006). Desta forma, percebe-se que a gestão da qualidade deve abranger desde a percepção das expectativas dos clientes, até o design do produto, produção, entrega e consumo.

FIGURA 2 – Dimensões da qualidade total do produto



Fonte: Adaptado de Camisón, Cruz e González (2006).

Apesar da evolução percorrida pelos estudos sobre gerenciamento da qualidade, Hamid *et al.* (2019) afirmam que os padrões da literatura da área foram influenciados pelos grandes gurus, como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa, o que vai de acordo com o abordado por Martínez-Lorente, Dewhurst e Dale (1998).

Ao longo dos anos, grande parte dos trabalhos elaborados focaram na gestão da qualidade na manufatura. Porém, o conhecimento sobre a qualidade de bens mostrou-se insuficiente para se entender a qualidade do serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Isto se dá pelo fato de a qualidade, no caso dos serviços, não ser facilmente identificável e mensurável. Assim, os serviços necessitam de uma estrutura distinta para sua explicação e medição (INGALDI, 2019; JAIN; GUPTA, 2004). O tópico a seguir apresenta a evolução da gestão da qualidade neste tipo de processo.

2.4 Qualidade em processos de serviço

A qualidade de serviços tornou-se um importante tópico em pesquisas por sua relação com os custos, com a lucratividade, com a satisfação e retenção do cliente e com a maior participação de mercado. Além disso, ela também atua como impulsionadora do marketing corporativo e do desempenho financeiro (BUTTLE, 1996; JAIN; GUPTA, 2004). Dessa forma, oferecer um serviço de qualidade pode ser considerado tanto uma estratégia de busca pelo sucesso quanto de sobrevivência (MEESALA; PAUL, 2016; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996).

Devido a sua importância, a qualidade passou a ser reconhecida como uma ferramenta estratégica para a obtenção de eficiência operacional tanto no setor de bens quanto no de serviços (JAIN; GUPTA, 2004). Porém, ela não é facilmente identificável e mensurável no caso dos serviços. Isso se dá devido a algumas características específicas destes, como intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade e inseparabilidade, as quais devem ser reconhecidas para um entendimento completo da qualidade. Dessa forma, a avaliação da qualidade não poderá ser feita apenas em relação à entrega, mas deve envolver, também, as avaliações do processo de prestação do serviço (BOURANTA *et al.*, 2019; JAIN; GUPTA, 2004; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Assim, a qualidade, no caso dos serviços, pode ser entendida como a diferença entre a expectativa e a percepção do cliente (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). As expectativas dos clientes são criadas pelas comunicações boca a boca, por necessidades pessoais, experiências passadas, comunicação realizada pela empresa e pelo preço cobrado pelo serviço (CORRÊA; GIANESI, 2019; FINSTERWALDE; TUZOVIC, 2010; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). A percepção, por sua vez, será formada durante os “momentos de verdade”, ou seja, os momentos de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente (CORRÊA; GIANESI, 2019).

Portanto, torna-se importante entender que, no caso dos serviços, a qualidade não está relacionada apenas à conformidade com requisitos pré-estabelecidos, pois, mesmo que o serviço seja realizado exatamente como a empresa julga adequado, este não será considerado como de qualidade se for aquém do que o cliente almejava.

Dessa forma, caso a percepção do cliente em relação ao serviço seja inferior àquilo que ele esperava receber, este ficará insatisfeito. Se ocorrer o oposto, ele ficará satisfeito em relação ao serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). A satisfação do consumidor torna-se importante, pois é o principal fator impulsionado quando o desempenho do serviço excede as suas expectativas (MEESALA; PAUL, 2016).

Nos últimos anos, o conceito de Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management* - TQM) também tem sido aplicado ao setor de serviços, tornando-se uma forma de melhorar a qualidade do serviço e a eficiência de suas operações. A TQM pode ser considerada tanto uma filosofia quanto um conjunto de princípios e práticas orientadores, os quais, entre outros benefícios, auxiliam na redução de custos e no aumento da eficiência, da participação de mercado, da motivação e da satisfação dos funcionários (BRAH; WONG; RAO, 2000). Ela busca a melhoria contínua de todas as funções de uma organização e, para de fato ser alcançada, deve-se levar em consideração desde a aquisição de recursos até o atendimento pós-venda do cliente (KAYNAK, 2003).

A TQM foi originalmente desenvolvida para a utilização na manufatura, porém, muitos serviços também passaram a aplicar algumas de suas práticas (ZHANG; MOREIRA; SOUSA, 2020). As organizações de serviços que implementam a TQM têm focado na entrega de valor superior ao cliente, através da identificação e priorização de seus fatores-chaves (BOURANTA *et al.*, 2019).

De acordo com Zhang, Moreira e Sousa (2020), os estudos na área de TQM em serviços, Qualidade Total do Serviço (TQS), estão crescendo. Os autores afirmam que as práticas relacionadas à TQM estão ganhando mais atenção, porém a sua estrutura de implementação ainda está em desenvolvimento. Entre os diversos setores de serviços, os de saúde têm sido os com maior número de pesquisas sobre TQM (ZHANG; MOREIRA; SOUSA, 2020). No decorrer do trabalho, a TQS será abordada de maneira mais aprofundada em um tópico destinado especificamente para este tema.

Em relação à maneira de verificar a qualidade do serviço prestado, percebeu-se que o desempenho, variável utilizada para este fim, foi tratado de forma diferente entre os estudos. Alguns trabalhos centram-se no desempenho financeiro, focado no crescimento da participação de mercado, na lucratividade e no retorno sobre ativos. Outros estudos, por sua vez, consideraram o desempenho operacional, em termos da qualidade de produto/processo. Há,

também, aqueles que focam na satisfação do cliente para mensurar os benefícios advindos de uma gestão da qualidade eficiente (NAIR, 2006).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) elaboraram uma escala, chamada SERVQUAL, a qual mensura a qualidade pela diferença entre a expectativa e a percepção do cliente. Na formatação original, era composta por dez dimensões: confiabilidade, capacidade de resposta, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, entendimento/conhecimento do cliente e tangibilidade. Em seu trabalho de 1988, os componentes foram divididos nas cinco dimensões apresentadas no Quadro 3. Isso se deu pois as dimensões garantia e empatia passaram a conter itens que representavam sete das dimensões originais: comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, compreensão/conhecimento dos clientes e acesso, as quais não permaneceram distintas após os dois estágios de purificação da escala (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

A dimensão Tangibilidade inclui as evidências físicas do serviço prestado, como instalações físicas, a aparência dos funcionários e dos equipamentos e representações físicas do serviço (como cardápios, por exemplo). A Confiabilidade está relacionada à consistência de desempenho do serviço, ou seja, ao grau de assertividade. Ela envolve questões como a execução no horário combinado, precisão de faturamento e manutenção de registros corretos. Como terceira dimensão tem-se a Responsividade, a qual diz respeito ao atendimento rápido das solicitações dos clientes. A Garantia, por sua vez, representa a cortesia dos funcionários durante a prestação do serviço e a sua capacidade de inspirar confiança e segurança nos clientes. Por fim, a Empatia se relaciona ao atendimento atencioso e individualizado por parte da empresa para com os seus consumidores (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988, 1985).

QUADRO 3 – Dimensões SERVQUAL

Dimensões	Definição
Tangibilidade	Instalações físicas, equipamentos e aparência dos funcionários
Confiabilidade	Capacidade de executar o serviço prometido de maneira confiável e precisa
Responsividade	Possibilidade de fornecer um serviço rápido
Garantia	Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de gerar confiança
Empatia	Atenção individualizada e cuidadosa que a empresa oferece aos seus consumidores

Fonte: Elaborado pela com base em Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Além das dimensões apresentadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a flexibilidade também influencia na percepção de qualidade pelo cliente. Isso se dá pois ela consiste na habilidade, por parte do fornecedor, de adaptar de forma rápida e eficiente a operação, de modo a atender às necessidades dos clientes. Uma vez que há alta variabilidade e incerteza durante os processos de serviço, principalmente nas operações de *front office*, a flexibilidade torna-se um fator importante para a qualidade do serviço (CORRÊA; GIANESI, 2019).

O conceito de *gap* proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) está amplamente documentado na literatura. Entre os trabalhos realizados sobre o assunto, está o de Cronin e Taylor (1992), o qual apresenta o SERVPERF, uma escala para a mensuração da qualidade em serviços que foca apenas no componente desempenho, ou seja, não considera as expectativas do cliente em relação ao serviço. De acordo com Cronin e Taylor (1992), a abordagem SERVPERF seria mais interessante que a SERVQUAL, pois é eficiente em comparação com esta, uma vez que reduz pela metade o número de itens a serem medidos e, assim, explicaria melhor a variação na qualidade do serviço do que a escala SERVQUAL.

As escalas propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) e Cronin e Taylor (1992) são de grande importância, pois podem auxiliar as empresas a oferecerem um serviço de maior qualidade. Por exemplo, em uma situação na qual há restrições de recursos e os clientes não desejam de maneira igualmente importante o fornecimento máximo de qualidade,

torna-se possível, através do SERVQUAL, identificar as áreas que são mais críticas do ponto de vista do consumidor. O SERVPERF, por sua vez, mostra-se capaz de fornecer uma explicação mais convergente e discriminante da construção da qualidade, por se tratar de uma escala de item único (JAIN; GUPTA, 2004).

Torna-se importante a mensuração e a gestão da qualidade, pois, entre as vantagens trazidas pela prestação de um serviço julgado como de qualidade, está a criação de vínculos entre a empresa e o cliente. Certos comportamentos, por parte desse cliente, darão o indicativo de satisfação, como quando os eles elogiam a empresa, expressam preferência por esta em relação a outras organizações ou aumentam o volume de suas compras. Caso o serviço não agrade ao cliente, ele o demonstrará com reclamações, as quais podem ser vistas como uma combinação de respostas negativas que resultam de insatisfação e predizem ou acompanham a deserção (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996).

Além disso, o cliente também pode ser visto como um colaborador da gestão da qualidade, uma vez que ele pode funcionar como um mecanismo de controle, através do apontamento das falhas potenciais, para que estas possam ser aprimoradas (FINSTERWALDE; TUZOVIC, 2010).

Conforme apresentado, a gestão da qualidade é de grande importância para o gerenciamento de serviços e tem sido tratada de maneira diferente pelos autores. A próxima seção abordará o modelo de lacunas da qualidade em serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985), o qual será utilizado como base para a realização da tese.

2.4.1 Modelo de lacunas da qualidade de serviços

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) afirmaram que, até o momento de realização de seu estudo, poucos pesquisadores haviam tentado definir e modelar a qualidade devido às dificuldades envolvidas na tarefa. Em razão deste fato, os autores buscaram mudar essa situação através da revisão de estudos que investigavam a qualidade do serviço, relatando os *insights* obtidos a partir da análise exploratória de quatro empresas de serviços e desenvolvendo um modelo de qualidade de serviço. O modelo de qualidade em serviço desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) foi amplamente difundido e continua sendo utilizado por diversos autores (FAROOQ *et al.*, 2018; JU *et al.*, 2019; MEESALA; PAUL, 2016).

A partir da revisão teórica realizada em seu trabalho, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) perceberam três pontos:

- A qualidade do serviço é mais difícil de ser avaliada pelo consumidor, em relação à qualidade dos bens;
- As percepções de qualidade, no caso dos serviços, resultam da comparação entre as expectativas do consumidor e o desempenho real do serviço;
- As avaliações de qualidade do serviço envolvem tanto o resultado deste, quanto o processo de prestação do serviço.

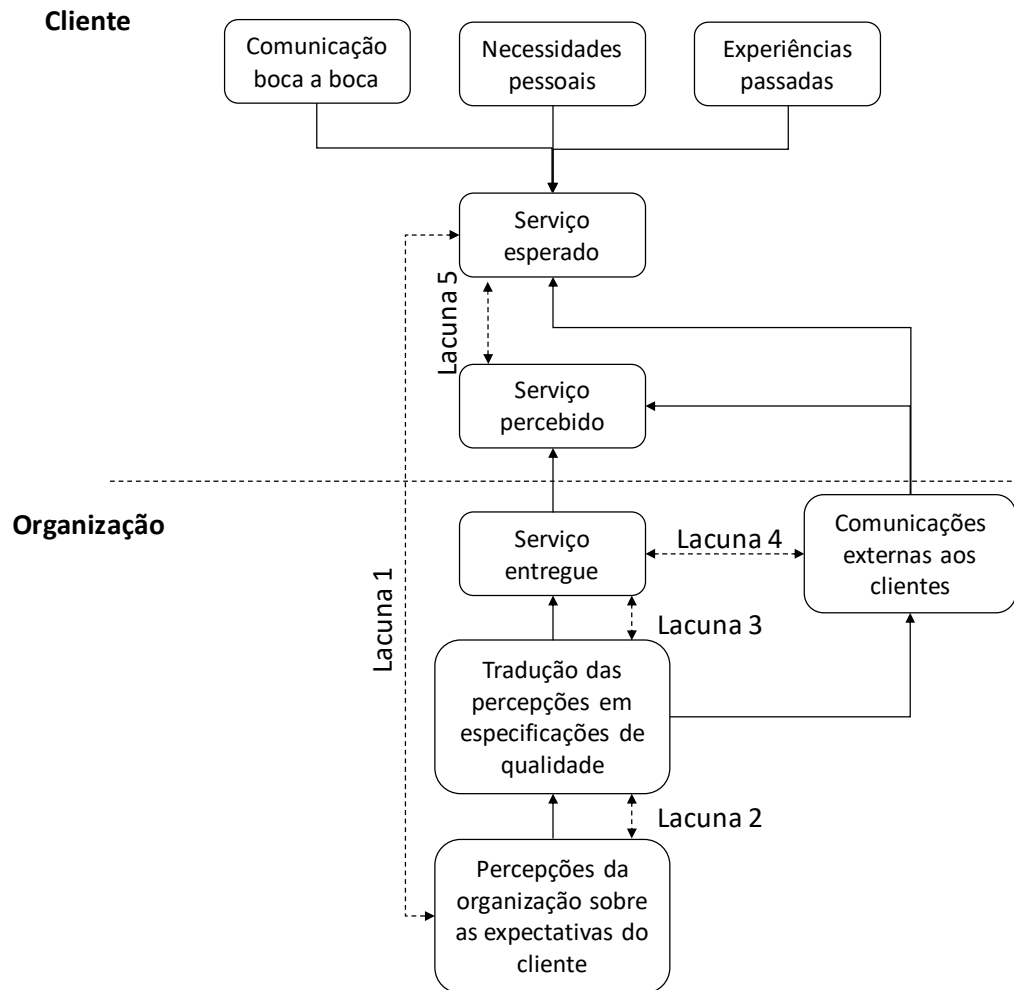
Devido ao fato de, naquele momento, a literatura sobre qualidade em serviços ainda não possuir uma base forte o suficiente para possibilitar a investigação da qualidade em serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) optaram pela realização de um estudo qualitativo exploratório, desenvolvido através de grupos focais com consumidores e entrevistas em profundidade com executivos de quatro empresas de serviço reconhecidas nacionalmente. Eles buscaram aprofundar o conhecimento sobre quais eram os atributos-chaves da qualidade do serviço, de acordo com os executivos, e quais problemas e tarefas estavam envolvidos na prestação de um serviço de alta qualidade; quais eram os principais atributos da qualidade em serviços, na opinião dos consumidores; se existiam discrepâncias entre as percepções dos consumidores e dos profissionais; e se as percepções dos consumidores e dos executivos poderiam ser combinadas em um modelo geral que explicasse a qualidade do ponto de vista do consumidor.

A partir da realização deste estudo, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) perceberam que existe um conjunto de lacunas importantes em relação às percepções dos executivos sobre a qualidade do serviço e às tarefas associadas à prestação dos serviços aos clientes. Estas consistem em obstáculos para a prestação de um serviço avaliado como de alta qualidade e, devido a isso, deveriam ser entendidas pela empresa para que pudessem ser reduzidas ou mesmo eliminadas.

O modelo de lacunas ajuda a analisar as deficiências na qualidade, sugerindo que uma das lacunas é relacionada ao cliente e quatro causadas pelo provedor na criação e fornecimento do serviço (FINSTERWALDE; TUZOVIC, 2010; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). A Figura 3 apresenta uma representação do modelo. Nesta é possível perceber que a expectativa criada pelo cliente em relação ao serviço é construída a partir de comunicações com

outros clientes, pelas suas próprias necessidades pessoais, por experiências passadas e por comunicações externas realizadas pela organização prestadora do serviço. Esta expectativa será utilizada pelo cliente para comparar com o serviço recebido e, a partir daí, avaliar se este seria ou não um serviço de qualidade.

FIGURA 3 – Representação das lacunas da qualidade de serviços



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

A teoria das cinco lacunas da qualidade proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) avalia a discrepância entre o que era esperado pelo cliente e o que foi percebido por este. Para avaliar esta lacuna relacionada ao cliente, o método SERVQUAL é apresentado pelos autores através de um questionário com cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Esta

lacuna externa é a quinta do modelo e é afetada por outras quatro lacunas organizacionais (internas), as quais representam perdas de qualidade (URBAN, 2009).

A primeira lacuna trata da diferença entre as percepções dos executivos e a expectativa dos clientes. Isto pode ocorrer pelo fato de, muitas vezes, as percepções da organização sobre o que os clientes esperam de um serviço de qualidade e o que eles de fato almejam não serem congruentes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Assim, esta lacuna é originada pela falta de compreensão, por parte da empresa, de como os clientes criam suas expectativas, a partir de fatores como: anúncios, experiências passadas, necessidades pessoais e comunicação boca a boca (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Isto pode ser gerado por uma orientação inadequada para a pesquisa de marketing, pela falta de comunicação ascendente, advinda dos funcionários de linha de frente, falta de foco nos relacionamentos e por não haver uma recuperação adequada do serviço (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Três fatores influenciam diretamente o tamanho da primeira lacuna. O primeiro deles consiste na orientação de pesquisa da empresa. Uma vez que as informações obtidas através da pesquisa definirão o que a organização entende por expectativa do cliente, quanto maior for a orientação de mercado, mais a empresa aprenderá sobre as reais necessidades e desejos de seus clientes. O segundo fator trata-se da comunicação ascendente, a qual reflete o fluxo de informações dos funcionários da linha de frente, que possuem maior contato com o cliente, para os níveis superiores da organização. Quanto maior for a comunicação ascendente dentro da empresa, menor tende a ser a primeira lacuna. Por fim, quantidade de níveis da estrutura hierárquica da empresa também terão influência no tamanho da lacuna, tendo em vista que, quanto mais complexa for a hierarquia adotada, mais distantes os níveis administrativos superiores tendem a ficar dos clientes e das atividades cotidianas (BATESON; HOFFMAN, 2016).

Para minimizar a primeira lacuna, a empresa pode melhorar a qualidade das pesquisas de mercado realizadas, adotar uma melhor comunicação, principalmente no caso dos funcionários de linha de frente, e reduzir o número de níveis hierárquicos na empresa (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Tem-se como segunda lacuna a diferença entre as percepções da organização sobre as expectativas dos clientes e as especificações de qualidade do serviço oferecido. Esta pode ser originada por uma variedade de fatores, como restrições de recursos, condições de mercado ou

mesmo indiferença por parte da organização (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Esta lacuna pode decorrer da forma como a empresa trata a entrega de qualidade do serviço, podendo definir outras prioridades para o que ela acredita que de fato traria qualidade ao serviço prestado. Além disso, a organização pode desejar satisfazer as necessidades dos clientes, porém não possuir os métodos suficientes para a mensuração da qualidade ou para a definição de padrões na prestação de serviços (BATESON; HOFFMAN, 2016). Desta forma, o *gap* decorre da incapacidade, por parte da administração, na formulação de metas de qualidade que correspondam às expectativas dos consumidores, ou seja, que traduzam tais expectativas em especificações (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A terceira lacuna, por sua vez, consiste na diferença entre as especificações de qualidade do serviço e a entrega real deste. Isto ocorre pois, mesmo quando há especificações para executar da forma correta determinado serviço, o desempenho esperado de qualidade não é garantido (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Assim, a lacuna relacionada à conformidade do serviço pode surgir por várias razões, como a falta de trabalho em equipe e treinamentos apropriados, escolha inadequada de funcionários e organização incongruente de tarefas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Além disso, ela pode estar relacionada ao empenho do funcionário na execução do serviço, uma vez que este pode variar entre os funcionários da organização. A qualidade de entrega do serviço também pode ser influenciada pela dispersão de controle, já que nem sempre os funcionários estarão autorizados a tomar decisões independentes, e pelo suporte ineficiente, decorrente da falta de treinamento dos funcionários para a realização das tarefas (BATESON; HOFFMAN, 2016). Para que esta lacuna não ocorra, é necessário que a empresa tenha sistemas, processos e funcionários que garantam a execução do serviço conforme os padrões pré-determinados (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Com quarta lacuna tem-se a diferença entre a comunicação gerada pela empresa em relação ao serviço e a entrega real deste, uma vez que a publicidade por parte da empresa tem influência direta na formação das expectativas do cliente (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Se as propagandas realizadas pela empresa prometerem reiteradamente um serviço diferente daquele entregue ao cliente, a lacuna se tornará cada vez maior. Assim, é

necessário que as empresas entendam que as comunicações realizadas têm impacto direto nas expectativas dos clientes (BATESON; HOFFMAN, 2016).

Dessa forma, essa lacuna é originada de uma discrepância entre o serviço entregue ao cliente e as comunicações realizadas pela empresa, através de promessas exageradas ou falta de informações aos funcionários da linha de frente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Como essas expectativas desempenham um papel importante na percepção de qualidade, para que esta lacuna não ocorra, é necessário que a empresa não prometa mais do que ela possa de fato entregar (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Por fim, a quinta lacuna consiste na diferença entre o serviço esperado e o de fato recebido. Para garantir que o cliente julgue a qualidade como adequada, é necessário atender, ou mesmo exceder, às suas expectativas. Assim, percebe-se que os julgamentos de alta ou baixa qualidade dependem de como os clientes analisam o desempenho real em função do que era esperado (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Conforme apresentado, quatro das cinco lacunas ocorrem dentro da organização prestadora de serviço (lacunas 1 a 4). Destas, duas serão consideradas neste trabalho: a lacuna 3 e a lacuna 4.

Muito se tem discutido na literatura sobre as estratégias e técnicas utilizadas para garantir a qualidade do serviço prestado. O Quadro 4 apresenta a relação entre estas e as lacunas apresentadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) que ocorrem dentro da organização (lacunas 1 a 4).

A partir da utilização das estratégias e técnicas apresentadas no Quadro 4, a organização poderá entender melhor as expectativas dos clientes, traduzi-las em serviços mais próximos do que estes esperam, garantir que o serviço entregue esteja mais próximo das especificações determinadas pela empresa e ter uma comunicação mais realista sobre este. Com isto, será possível diminuir os *gaps* existentes e oferecer um serviço que seja julgado pelo cliente como de qualidade superior.

QUADRO 4 – Estratégias e técnicas utilizadas para garantir a qualidade com base no Modelo de lacunas proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

Lacuna	Estratégias e técnicas presentes na literatura
Lacuna 1: diferença entre as percepções dos executivos da organização e a expectativa dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar o cliente como colaborador da qualidade, para realçar falhas de forma que o serviço possa ser aprimorado (FINSTERWALDE; TUZOVIC, 2010). ▪ Pesquisas de mercado, entrevistas com o cliente, <i>brainstorm</i> estruturado, procedimentos bem definidos para tratar reclamações e poder de ação para os funcionários (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). ▪ Pesquisas de mercado, melhoria da comunicação, redução dos níveis administrativos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).
Lacuna 2: diferença entre as expectativas dos clientes e as especificações de qualidade do serviço oferecido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Service blueprinting</i>, Casa da Qualidade (QFD), <i>Walk Through Audit</i>, <i>Emotion Mapping</i>, Matriz Proposta de serviços <i>versus</i> Valor para empresa/colaboradores/clientes (TORRES JÚNIOR; GONZAGA, 2013). ▪ Estabelecimento de metas e padronização da prestação de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). ▪ Mapa do serviço, presença de padrões definidos pelo cliente, utilização de evidências físicas adequadas (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). ▪ Foco na segurança, na tangibilidade e na empatia dos funcionários (MEESALA; PAUL, 2016).
Lacuna 3: diferença entre as especificações de qualidade do serviço e a entrega real	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluxograma de Processo, Análise de Pareto, Análise de causa e efeito, Histogramas, Diagramas de dispersão, Cartas de controle (HERBERT; CURRY; ANGEL, 2003). ▪ Gerenciamento das falhas geradas por outros clientes (HUANG, 2008). ▪ <i>Service blueprinting</i>, Fluxograma de processo de serviço, <i>Poka-Yoke</i>, <i>Service Transaction Analysis</i>, Mapa do serviço (TORRES JÚNIOR; GONZAGA, 2013). ▪ Políticas eficientes de recursos humanos, compreensão e gestão dos papéis dos clientes, alinhamento eficiente com intermediários de serviço, sincronizar a demanda e a capacidade (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).
Lacuna 4: diferença entre a comunicação gerada pela	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação externa realista, correta precificação (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

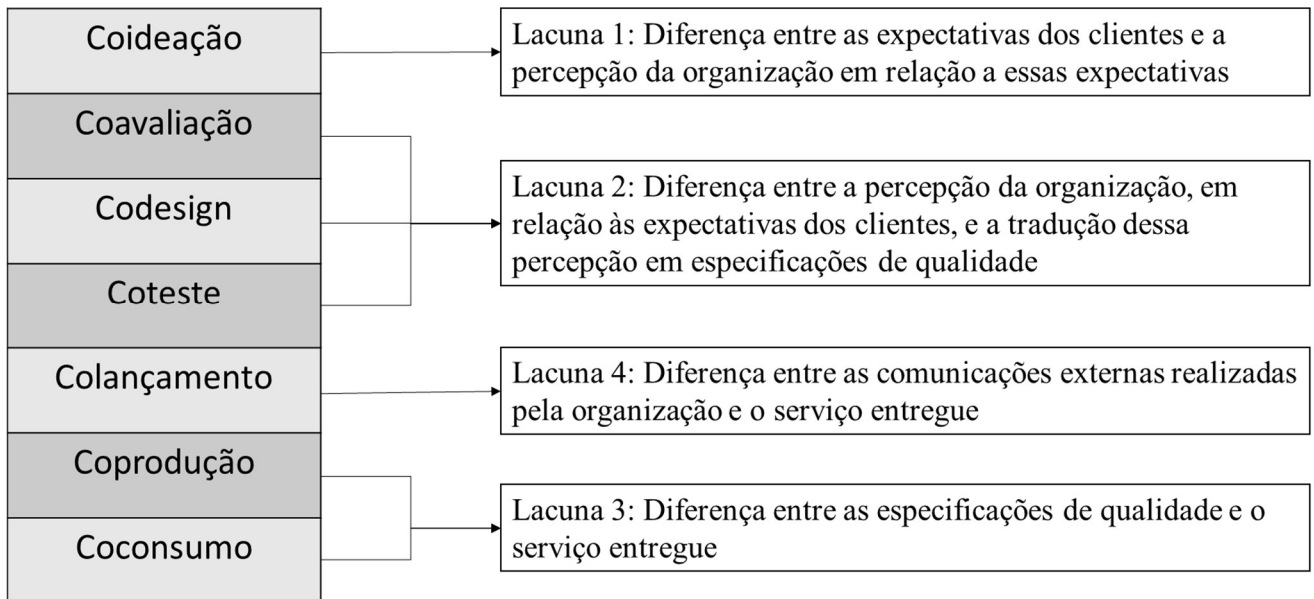
empresa em relação ao serviço
e a entrega real

Fonte: elaborado pela autora.

O modelo de lacunas da qualidade desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) inspirou modelos mais recentes, sendo possível notar a semelhança entre eles. Um deles consiste no modelo de qualidade total do produto (CAMISÓN; CRUZ; GONZÁLEZ, 2006), apresentado anteriormente na Figura 2. Entre as dimensões apresentadas no modelo, é possível notar certa semelhança entre a qualidade de concepção, a qual se relaciona à diferença entre expectativas dos clientes e a percepção da empresa em relação a elas, e a primeira lacuna do modelo de lacunas. A qualidade de conformidade, que consiste no grau de adequação entre o projeto/fabricação e os padrões de qualidade previamente estabelecidos, também se assemelha bastante à terceira lacuna do modelo de lacunas, a qual analisa a diferença entre as especificações de qualidade e o serviço entregue. Além disso, a qualidade de serviço, a proximidade entre o serviço esperado pelo cliente e o serviço de fato recebido podem ser relacionados à quinta lacuna de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), que consiste na diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido.

Como este trabalho tem por objetivo o entendimento da relação entre a cocriação e a qualidade de serviços cocriados, passa a ser interessante entender quais das fases do processo de cocriação (OERTZEN *et al.*, 2018) se relacionam com cada uma das lacunas da qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Para isto, criou-se a Figura 4, que expõe como se acredita que a relação ocorra. Como a cocriação possibilita que haja uma maior participação do cliente no processo, entende-se que esta participação poderá diminuir, ou mesmo aumentar, a extensão de cada uma das lacunas da qualidade, uma vez que o usuário terá uma participação ativa em todas as partes do processo. É importante salientar que a cocriação não será a única atividade que influencia na existência e na extensão das lacunas. Assim, optou-se por apresentar apenas a relação entre a cocriação e as lacunas, na Figura 4, devido ao foco escolhido para a realização deste trabalho.

FIGURA 4 – Relação entre os tipos de cocriação e as lacunas da qualidade



Fonte: elaborado pela autora.

Como a coideação refere-se à participação do cliente no desenvolvimento das ideias de serviços, entende-se que, caso esta seja bem-sucedida, irá diminuir a lacuna 1, a qual consiste na diferença entre as percepções dos executivos sobre as expectativas dos clientes e a real expectativa destes.

A segunda lacuna, por sua vez, trata da diferença entre a percepção da organização em relação às expectativas dos clientes e as especificações de qualidade dos serviços oferecidos a eles. Assim, a coavaliação, através de comentários e votações dos clientes, o codesign, pela participação no projeto do serviço, e o coteste, a partir da realização de testes através de parcerias entre usuários e empresas, poderão diminuir o tamanho desta lacuna.

O colançamento, que consiste no compartilhamento da responsabilidade pelo lançamento do serviço entre cliente e organização, poderá auxiliar a redução da quarta lacuna, uma vez que esta se refere à diferença entre a comunicação realizada pela empresa e a entrega real do serviço. Isto poderá ocorrer a partir da elaboração, com a ajuda do usuário, de campanhas mais realistas.

Por fim, a terceira lacuna, diferença entre as especificações da qualidade e o serviço entregue ao cliente, estará relacionada às fases de coprodução e coconsumo. Porém, neste caso,

entende-se que a relação poderá ser negativa, uma vez que, com a maior participação dos clientes nestas etapas, pode haver um aumento na variabilidade. Ele, por sua vez, poderá dificultar o atendimento dos padrões de qualidade previamente especificados. Assim, acredita-se que maior participação do cliente através da coprodução e do coconsumo poderá aumentar a ocorrência da terceira lacuna.

Pretende-se, com a realização deste trabalho, entender o impacto da maior participação do cliente, através da cocriação, na existência das lacunas da qualidade. Os resultados obtidos a partir do estudo serão utilizados para a construção de um modelo teórico.

2.4.2 Qualidade Total de Serviço (TQS)

Conforme apresentado anteriormente, a Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management* - TQM) consiste em uma abordagem que objetiva aprimorar continuamente a qualidade, sendo dessa forma um processo constante de melhoria para a organização e todos os indivíduos pertencentes a ela (KANJI; ASHER, 1993). Assim, pode-se dizer que a TQM trata-se de uma abordagem integrada a partir de um conjunto de práticas, as quais enfatizam, entre outras coisas, o comprometimento da gestão, a melhoria contínua, o foco no cliente, o pensamento no longo prazo e a gestão dos processos (ROSS, 2017).

Os estudos relacionados à TQM tiveram foco, em sua maioria, na qualidade da manufatura, resultando em uma grande quantidade de trabalhos de pesquisa a respeito de ferramentas, técnicas, dimensões críticas e outros requisitos para a implementação eficaz da TQM. Porém, no caso dos serviços ainda há muito a evoluir nos estudos sobre Qualidade Total do Serviço (TQS). Isto ocorre pois, apesar de a maioria das técnicas e estratégias propostas por teóricos e profissionais parecer fornecer uma abordagem quase universal para os problemas vividos na manufatura, elas não podem ser entendidas como um parâmetro completo para a melhoria da qualidade dos processos de serviços. Este fato se justifica em razão de os serviços diferirem da manufatura de bens devido à intangibilidade, simultaneidade da entrega e consumo, perecibilidade, variabilidade das expectativas dos clientes e ao papel participativo deles na entrega dos serviços (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001a).

Assim, para que haja uma visão holística da qualidade, no caso dos serviços, é necessário garantir que toda a instituição cumpra a promessa feita ao cliente, em relação às especificações do serviço entregue (DALE; BAMFORD; VAN DER WIELE, 2016). Para isto, deve-se realizar uma abordagem ampla de sistemas, através da utilização de dimensões abrangentes e em nível estratégico, de forma a conseguir melhorar a qualidade do serviço prestado, com o intuito de atender às necessidades dos clientes e exceder as suas expectativas (VAN SCHALKWYK; STEENKAMP, 2020).

De acordo com Zhang, Moreira e Sousa (2020), apesar de ainda serem menores em número, os estudos na área de TQS estão crescendo. Os autores afirmam que as práticas relacionadas à TQS estão ganhando mais atenção, porém a sua estrutura de implementação ainda está em desenvolvimento (ZHANG; MOREIRA; SOUSA, 2020).

Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman (2001b) afirmaram que a literatura de qualidade em serviços estava, até o momento do estudo realizado pelos autores, desprovida de pesquisas abrangentes que abordassem os aspectos críticos do TQM da perspectiva dos processos de serviços e oferecesse um modelo holístico que auxiliasse os profissionais a compreender as complexidades da TQM nestes processos. Existia, assim, a necessidade de identificação e validação das dimensões críticas do TQM em organizações de serviços e posterior desenvolvimento de uma estrutura para a implementação da TQS nelas (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b).

Assim, Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman (2001b) identificaram doze dimensões da gestão da qualidade como críticas para a instituição de um ambiente que implementa TQM em organizações de serviços: comprometimento da alta administração e liderança visionária, gestão de recursos humanos, sistema técnico, sistemas de informação e análise, *benchmarking*, melhoria contínua, foco no cliente, satisfação do funcionário, intervenção sindical, responsabilidade social, ambiente de serviço e cultura de serviço.

O comprometimento da alta administração consiste em um pré-requisito para a implementação eficaz e bem-sucedida do TQM (SARAVANAN; RAO, 2006; SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b), sendo crítica para a construção de um clima de excelência, o qual consiga superar as dificuldades operacionais, as pressões do mercado e qualquer outro ponto que possa dificultar a prestação de um serviço de qualidade (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990). Além disso, a formulação de uma

estratégia de longo prazo para o desenvolvimento da organização, propagando a visão, traçando e desenvolvendo um plano de ação (liderança visionária), torna-se necessária para a concretização dessa visão (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b).

A gestão de recursos humanos, por sua vez, refere-se a um sistema de gestão que utiliza a mão de obra disponível na organização de maneira eficaz, com o intuito de melhorar os sistemas organizacionais (SARAVANAN; RAO, 2006). Somente se os funcionários forem tratados como recursos valiosos por seus empregadores, eles tratarão os seus clientes também como valiosos (SCHNEIDER; BOWEN, 1992). Assim, é necessário que as organizações de serviços considerem a gestão de recursos humanos como uma fonte de vantagem competitiva (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b). Para isto, é importante se atentar para a forma como são executados os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, envolvimento e empoderamento dos funcionários (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001a).

O sistema técnico refere-se à gestão dos processos, sistemas e técnicas que são necessários para padronizar a entrega do serviço (SARAVANAN; RAO, 2006). Este é dividido em gestão da qualidade de design e gerenciamento de processos. O design dos serviços é uma dimensão importante da qualidade, pois um design sólido e confiável é vital para atender às necessidades, expectativas e desejo dos clientes (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b). Porém, para projetar com qualidade, é necessário compreender os desejos e paixões do cliente e as complexidades do serviço que será oferecido (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990).

O gerenciamento de processos, que se refere aos procedimentos, sistemas e tecnologias necessários para agilizar a entrega do serviço, torna-se importante por consistir no gerenciamento dos elementos não humanos da entrega do serviço (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b). Assim, a chave para a correta implementação do TQS consiste na utilização do processo como um meio de transferência de conhecimento, de forma a responder aos clientes de maneira mais rápida que os concorrentes da empresa (MILAKOVICH, 1995).

Os serviços, ao contrário dos bens manufaturados, não podem ser estocados para serem utilizados caso haja algum imprevisto no processo ou um aumento na demanda. Assim, se as

organizações não se mantiverem preparadas para tais eventualidades, elas podem não ser capazes de fornecer um serviço de qualidade a seus clientes (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001a). Dessa forma, para que seja entregue um serviço de qualidade, é necessário que os funcionários tenham informações (sistema de informação e análise) tanto sobre os processos quanto em relação aos clientes (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b).

O benchmarking, por sua vez, consiste em um estudo comparativo com o intuito de analisar os produtos/serviços e processos superiores das melhores organizações do mundo e utilizar as informações obtidas para aprimorar a própria organização (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001a). Assim, o *benchmarking* é um processo sistemático contínuo de medição de produtos, serviços e práticas contra os líderes do setor (SARAVANAN; RAO, 2006). Devido à natureza dos serviços e às conseqüentes contingências organizacionais que eles garantem, existe a necessidade de que as organizações se concentrem em *benchmarking*, não apenas de dados concretos, mas também de características comportamentais, como satisfação dos clientes e colaboradores, além da comparação dos serviços e processos através dos quais estes são entregues (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b).

A melhoria contínua refere-se ao constante melhoramento da qualidade dos produtos e serviços com o intuito de alcançar a satisfação do cliente e reduzir os custos (SARAVANAN; RAO, 2006). Assim, faz-se necessário que seja eliminado o conceito de um nível de qualidade aceitável e se adote a melhoria contínua, com o objetivo de atingir zero defeito. Isso ocorre pois a busca pela melhoria consiste em uma jornada contínua, a qual gera novas oportunidades de melhoramento (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b). Uma vez atingidas as metas, deve-se definir novas ainda mais elevadas, com o objetivo de buscar avanços através de mudanças que resultarão na transformação da organização (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001a).

O foco e a satisfação do cliente referem-se à compreensão das expectativas dos consumidores e de sua satisfação (SARAVANAN; RAO, 2006). Assim, estes são componentes importantes da TQM, pois as organizações podem superar seus concorrentes atendendo com eficácia às necessidades e demandas de seus clientes, antecipando e respondendo aos seus interesses e desejos (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b).

Além disso, concentrar-se nas necessidades e desejos dos clientes possibilita que as organizações tenham uma melhor orientação de mercado, resultando em um melhor desempenho (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001a). Dessa forma, a satisfação do consumidor deve ser entendida como meta e medida final do nível de qualidade de um serviço (MILAKOVICH, 1995).

A satisfação do funcionário consiste no grau em que estes acreditam que suas necessidades são continuamente satisfeitas pela organização. Caso os funcionários estejam satisfeitos, eles estarão mais propensos a satisfazer os clientes (SARAVANAN; RAO, 2006; SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b). Assim, uma organização não deve ter apenas o foco na qualidade do serviço, mas também na satisfação dos funcionários (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001a). Para isto, é importante que a administração garanta que as recompensas aos funcionários reforcem comportamentos como a orientação para o cliente e para a inovação, através de reconhecimento e benefícios e não apenas de salário e promoções (SCHNEIDER; BOWEN, 1992).

Uma vez que a TQM trata-se de uma abordagem que abrange toda a organização, seu sucesso será influenciado pelo sindicato dos funcionários (intervenção sindical). Isso se dá pois as questões de relacionamento com os funcionários afetam o sistema organizacional e, dessa forma, determinam a natureza e a extensão da implementação da TQM (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b).

A responsabilidade social refere-se à responsabilidade da organização em atuar com ações que busquem a melhoria da sociedade na qual ela está inserida (SARAVANAN; RAO, 2006). Ela torna-se necessária para que uma organização seja bem-sucedida e progrida rumo à excelência empresarial, pois não é apenas o lucro ou a receita que contarão para o sucesso de uma organização, mas também a responsabilidade corporativa para com a sociedade (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b). Este posicionamento trará vantagem competitiva no longo prazo em relação àquelas organizações que ignoram o fato de serem responsáveis perante a sociedade na qual prosperam. Assim, esta dimensão demonstra que melhorar a imagem e a boa vontade da organização afeta a satisfação geral dos clientes com os serviços e sua lealdade para com a empresa (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001a).

O ambiente de serviço (*servicescape*) consiste no ambiente físico que compreende os elementos não humanos da organização, como maquinários, vestimentas dos funcionários, *layout* do prédio etc. (SARAVANAN; RAO, 2006). Ele influencia comportamentos e cria uma imagem sobre a organização e seus funcionários. Isto ocorre pois a satisfação do cliente advém de todos os possíveis “momentos de verdade”, sendo, assim, influenciada pelas facetas tangíveis da instalação (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b).

A cultura de serviço implica o comportamento e a cultura de trabalho dos funcionários de uma empresa (SARAVANAN; RAO, 2006). Uma organização caracterizada por uma boa cultura de serviço tem mais probabilidade de oferecer um serviço confiável, responsivo e empático aos clientes (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b). Assim, é prudente o estabelecimento de uma cultura de serviço que guie o comportamento dos funcionários através dos valores, costumes e crenças, os quais são refletidos nos procedimentos, políticas e rotinas executados nos diversos setores da organização (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001a).

Neste trabalho será analisado o impacto das dimensões nas lacunas da qualidade, através da utilização daquelas diretamente relacionadas à lacuna 3 (diferença entre as especificações de qualidade do serviço e a entrega real) e à lacuna 4 (diferença entre a comunicação gerada pela empresa em relação ao serviço e a entrega real). Assim, será questionado às empresas sobre as dimensões: sistema técnico (gestão da qualidade de design e gerenciamento de processos) e foco no cliente.

Essa escolha foi feita pois torna-se interessante a análise da tecnologia disponível na organização, uma vez que ela está diretamente relacionada à melhora na entrega do serviço. Assim, é necessário que o sistema técnico seja capaz de fornecer um serviço de melhor qualidade do que o oferecido pelos concorrentes (SARAVANAN; RAO, 2006). Para isto, deve-se possuir um design de serviço sólido e confiável, o qual advém das habilidades de planejamento estratégico da qualidade de uma organização e permite que esta obtenha um melhor desempenho dos seus negócios. Além disso, a correta gestão dos processos possibilita que os clientes recebam um serviço sem complicações e que atenda às suas expectativas (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001a).

Ademais, para que a organização obtenha sucesso, é necessário que esta possua foco no cliente e na satisfação de suas necessidades (SARAVANAN; RAO, 2006). Isto se dá pois, em

organizações de serviços, as expectativas do cliente são altamente dinâmicas e complexas, sendo necessário que as empresas pensem seus negócios de maneira diferenciada, concentrando os seus esforços no que é mais importante para o cliente (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b).

2.4.3 Qualidade em serviços de varejo

O mercado de varejo tem passado por mudanças constantes e rápidas (JOURNÉE; WEBER, 2017), sendo caracterizado por uma competição intensiva, tanto entre empresas domésticas, como entre as advindas de outros países. Assim, os varejistas necessitam se diferenciar, e por isto buscam entender, melhor do que as empresas concorrentes, as necessidades de seus clientes (DABHOLKAR; THORPE; RENTZ, 1995).

Para isto é necessário compreender como ocorre a experiência do cliente neste segmento e como ela influencia na qualidade. Westbrook (1981) afirma que existem duas grandes categorias de experiência, relacionadas ao varejo, importantes para os clientes: experiências dentro da loja e experiências relacionadas à mercadoria. A primeira inclui a interação com os funcionários da loja e a facilidade de encontrar coisas nela. Já a segunda se relaciona à percepção do cliente em relação à mercadoria adquirida. Estas categorias podem ser atualizadas, inserindo-se o contexto de compras online, sendo, assim, a primeira categoria voltada para a experiência do funcionário com a loja, seja ela física ou online, e a segunda em relação à experiência do cliente com a mercadoria.

Pesquisadores têm sugerido que a qualidade da mercadoria também é importante para a percepção e avaliação do cliente em relação à loja (HUMMEL; SAVITT, 1988; OLIVER, 1981). O layout da loja, o qual inclui a facilidade de localização da mercadoria desejada e a facilidade de se locomover nela, é outro critério que os clientes avaliam (WESTBROOK, 1981).

O SERVQUAL tem sido um instrumento bastante utilizado para realizar a avaliação da qualidade do varejo (BAUER; FALK; HAMMERSCHMIDT, 2006; DABHOLKAR; THORPE; RENTZ, 1995; DING, D.X.; H.; SHENG, 2011). Carman (1990), por exemplo, testou o SERVQUAL em “serviços puros”, como escolas de dentistas, de negócios e hospitais, sendo a única exceção uma loja de varejo, a qual fornecia um *mix* de mercadoria e serviços. O autor encontrou em seu trabalho nove fatores relacionados à qualidade do serviço. Finn e Lamb (1991) testaram o SERVQUAL em quatro diferentes tipos de loja de varejo utilizando Análise

Fatorial Confirmatória e encontraram uma boa aderência da ferramenta, assim, propuseram que ela poderia ser utilizada sem nenhuma modificação para mensurar a qualidade do serviço no setor de varejo. Dabholkar, Thorpe e Rentz (1995), por sua vez, propuseram um modelo de fatores hierárquicos com o intuito de capturar as dimensões da qualidade de serviço de lojas de varejo. Outro exemplo consiste no trabalho de Kalia (2017), o qual realiza uma revisão bibliográfica sobre o desenvolvimento de escalas para a medição da qualidade do serviço no contexto do varejo online e afirma que cinquenta por cento dos estudos analisados utilizavam o SERVQUAL, na forma original ou através de uma adaptação.

Ao se falar da qualidade do serviço de varejo, também é importante levar em consideração a percepção do cliente em relação à qualidade do serviço online, uma vez que este tipo de serviço tem sido cada vez mais utilizado (KALIA, 2017). Ao se analisar de maneira específica o varejo online, algumas dimensões são adicionadas ao SERVQUAL, como:

- Privacidade/segurança: se relaciona à segurança de pagamentos com cartão e das informações fornecidas (KIM, J.; JIN; SWINNEY, 2009);
- Design do site: inclui todos os elementos da experiência do cliente em relação ao site (WOLFINBARGER; GILLY, 2003);
- Confiabilidade: se relaciona ao desempenho e à confiabilidade do site (LONG; MCMELLON, 2004);
- Capacidade de resposta: maneira como o site interage com os clientes (LONG; MCMELLON, 2004) e como o varejista fornece informações apropriadas para a resolução dos problemas dos clientes (KIM; KIM; LENNON, 2006);
- Informação: percepção do cliente em relação à utilidade e qualidade do conteúdo do site (KIM; KIM; LENNON, 2006).

Tepanon e Thatiroth (2016) mostraram em seu trabalho que a percepção dos clientes em relação à qualidade dos serviços de varejo também pode variar de acordo com as características dos clientes. Segundo os autores, clientes com menor gasto geralmente buscam confiabilidade e capacidade da loja em resolver os seus problemas. Já aqueles que gastam mais também levam em consideração os aspectos físicos, como layout da loja, limpeza e atratividade.

Dessa forma, conforme apresentado, são diversos os fatores que irão impactar na percepção da qualidade, por parte do cliente, do serviço oferecido por empresas de varejo. O

próximo capítulo apresentará o desenvolvimento do modelo conceitual utilizado neste trabalho e as hipóteses de pesquisa investigadas com o seu desenvolvimento.

3 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE PESQUISA

Esta pesquisa objetivou entender a relação entre a cocriação e a qualidade dos serviços oferecidos por empresas dos setores de varejo, atacado e distribuição. Para isto, inicialmente buscou-se identificar como a cocriação ocorreria nos processos de serviço. Assim, baseou-se no trabalho de Oertzen *et al.* (2018), o qual afirma que a cocriação pode ocorrer de maneiras específicas, dependendo de em qual fase do ciclo de vida do serviço ela aconteça. Dessa forma, como apresentado anteriormente, considerou-se que a cocriação pode se manifestar de sete formas diferentes durante a prestação do serviço: coideação, coavaliação, codesign, coteste, colançamento, coprodução e coconsumo (OERTZEN *et al.*, 2018).

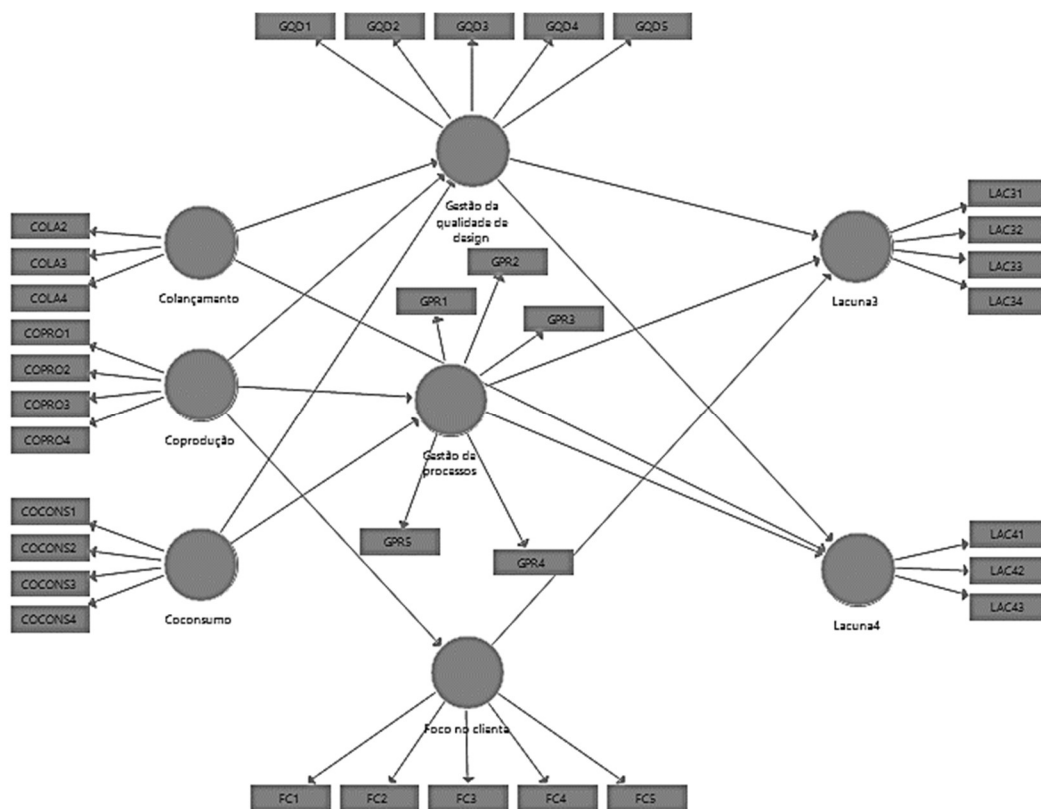
Para as lacunas da qualidade, dois trabalhos foram utilizados como base central da pesquisa: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). O primeiro trabalho apresenta o modelo das cinco lacunas da qualidade, o qual afirma haver uma lacuna relacionada ao cliente, que pode ser entendida como o resultado de quatro lacunas oriundas do provedor do serviço, durante a criação e o seu fornecimento (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Já em Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), os autores apresentam o modelo SERVQUAL, o qual é utilizado para avaliar a lacuna relacionada ao cliente através de cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia. Estes trabalhos foram escolhidos por consistirem em artigos seminais sobre o tema.

Em relação à cocriação, escolheu-se focar no colançamento, na coprodução e no coconsumo. Esta decisão foi tomada porque o trabalho teve como unidade de análise empresas do setor de serviço que atuam com atacado, varejo e distribuição. Assim, a partir das definições apresentadas sobre os tipos de cocriação, acredita-se que estes seriam os mais presentes nas empresas analisadas. Conforme apresentado na Figura 4, estes tipos de cocriação estão diretamente relacionados às lacunas 3 (diferença entre as especificações da qualidade e o serviço entregue) e 4 (diferença entre as comunicações externas realizadas pela organização e o serviço entregue). Dessa forma, estas foram as lacunas analisadas no presente trabalho.

Além disso, a partir da análise realizada pela literatura relacionada ao tema, percebeu-se que havia a possibilidade de a cocriação não atuar diretamente na redução das lacunas da qualidade, mas sim em outros aspectos da qualidade, os quais teriam impacto nas lacunas. A partir disso, buscou-se investigar se os tipos de cocriação analisados influenciavam nos aspectos da Qualidade Total do Serviço (TQS). Neste ponto, utilizou-se como base o trabalho de Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman (2001b). Entre as doze dimensões da gestão da qualidade identificadas pelos autores como críticas para a instituição de um ambiente que implementa TQM, buscou-se analisar neste trabalho o sistema técnico (gestão da qualidade de design e gerenciamento de processos) e o foco no cliente.

A Figura 5 apresenta o modelo utilizado para a realização deste trabalho. Como será explicado no capítulo de análise de dados, este foi ajustado posteriormente para melhor adequação à teoria e aos dados. Como pode ser notado, a figura apresenta as relações entre as variáveis latentes (endógenas), ou seja, entre os conceitos que não podem ser observados de forma direta, sendo necessário mensurá-los de maneira indireta, e os indicadores ou variáveis manifestas (exógenas) (HAIR JR *et al.*, 2005).

FIGURA 5 – Modelo analisado no trabalho



Fonte: elaborado pela autora.

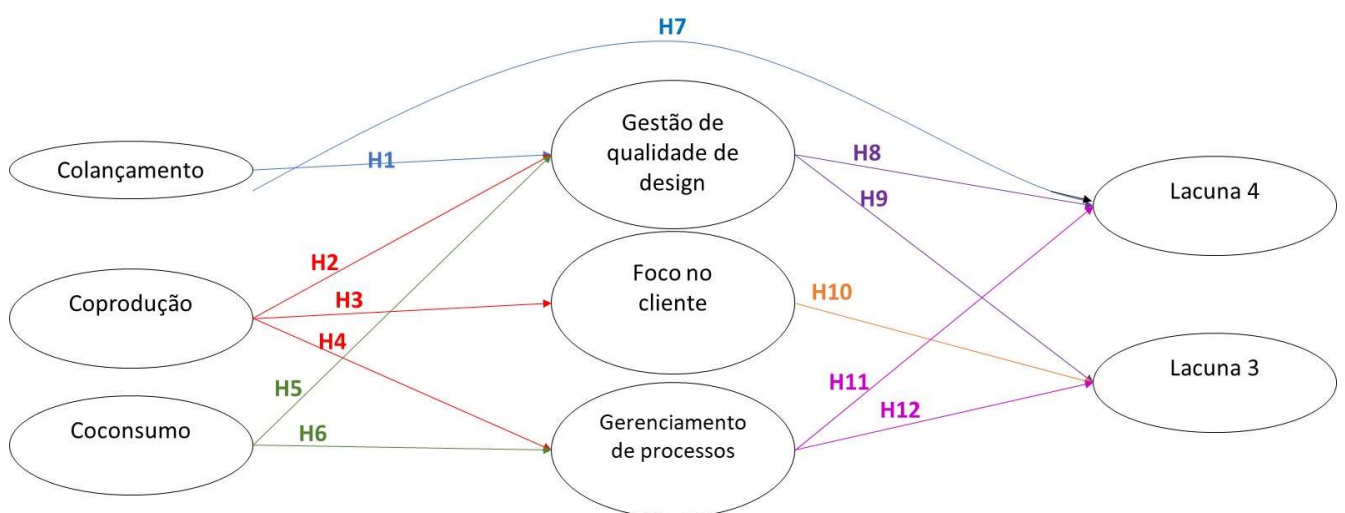
O modelo apresentado na Figuras 5 é constituído por variáveis independentes, que também podem ser chamadas de preditoras ou exógenas, as quais preveem os valores das variáveis dependentes (endógenas) (HAIR JR *et al.*, 2005).

As variáveis exógenas do modelo (Figura 5) são o Colançamento, a Coprodução e o Coconsumo. Estas são consideradas exógenas pois são estabelecidas por fatores externos ao modelo e não recebem setas de outras variáveis (HAIR JR. *et al.*, 2005). Como variáveis endógenas, tem-se a gestão da qualidade de design e o gerenciamento de processos (advindas da dimensão sistema técnico), o foco no cliente e as lacunas 3 e 4.

Com o intuito de investigar se a cocriação ocorria nas empresas analisadas, utilizou-se de perguntas baseadas nos trabalhos de Chen *et al.* (2015), Fournier e Lee (2009), Oertzen *et al.* (2018) e Russo-Spena e Mele (2012). As questões sobre as dimensões do TQS foram obtidas no trabalho de Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman (2001b). Por fim, as perguntas sobre as lacunas na qualidade foram retiradas do trabalho de Urban (2009).

A partir do apresentado, foram formuladas as hipóteses de pesquisa, as quais estão presentes na Figura 6. Para avaliar o impacto dos tipos de cocriação nas dimensões do TQS, foram elaboradas as hipóteses de H₁ a H₆.

FIGURA 6 – Hipóteses analisadas no modelo



Fonte: elaborada pela autora.

- Hipótese H₁: uma maior intensidade de práticas voltadas para o colançamento afeta positivamente a Gestão da Qualidade de Design.
- Hipótese H₂: uma maior intensidade de práticas voltadas para a coprodução afeta positivamente a Gestão da Qualidade de Design.
- Hipótese H₃: uma maior intensidade de práticas voltadas para a coprodução afeta positivamente o Foco no Cliente.
- Hipótese H₄: uma maior intensidade de práticas voltadas para a coprodução afeta positivamente o Gerenciamento de Processos.
- Hipótese H₅: uma maior intensidade de práticas voltadas para o coconsumo afeta positivamente a Gestão da Qualidade de Design.
- Hipótese H₆: uma maior intensidade de práticas voltadas para o coconsumo afeta positivamente o Gerenciamento de Processos.

Além disso, também decidiu-se verificar como o colançamento afeta a Lacuna 4, diferença entre as comunicações realizadas pela organização e o serviço entregue, (H7), uma vez que entende-se que a maior participação do cliente através do colançamento irá diminuir a ocorrência de tal lacuna.

Para avaliar o impacto das dimensões do TQS nas lacunas da qualidade, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

- Hipótese H₈: as boas práticas para a Qualidade de Design diminuem a discrepância entre o serviço divulgado pela empresa e o serviço entregue (lacuna 4), uma vez que um design adequado aumenta a probabilidade de o serviço entregue estar mais próximo do anunciado ao cliente.
- Hipótese H₉: as boas práticas para a Gestão da Qualidade de Design diminuem a discrepância entre as especificações de qualidade e o serviço entregue (lacuna 3), já que um design correto do serviço auxiliará no cumprimento das especificações da qualidade.
- Hipótese H₁₀: as boas práticas para o Foco no Cliente diminuem a discrepância entre as especificações de qualidade e o serviço entregue (lacuna 3), pois, caso as expectativas dos clientes sejam identificadas de maneira correta, as especificações de qualidade serão mais bem desenhadas e atendidas.
- Hipótese H₁₁: as boas práticas para o Gerenciamento de Processos diminuem a discrepância entre o serviço divulgado pela empresa e o serviço entregue (lacuna 4),

pois, caso os processos para a prestação do serviço sejam realizados da maneira correta, será mais provável que este esteja mais próximo do anunciado ao cliente.

- Hipótese H₁₂: as boas práticas para o Gerenciamento de Processos diminuem a discrepância entre as especificações de qualidade e o serviço entregue (lacuna 3), uma vez que, caso os processos para a prestação do serviço sejam realizados da forma correta, este estará mais próximo das especificações de qualidade.

As hipóteses consistem em uma resposta pressuposta à questão investigada, como uma possibilidade de explicação de um fenômeno (HAIR JR. *et al.*, 2005). Assim, as hipóteses apresentadas serão utilizadas para avaliar se a suposição sobre o problema de pesquisa deste trabalho será ou não confirmada através dos dados.

4 METODOLOGIA

Este trabalho teve como objetivo entender a relação entre a cocriação e a qualidade dos serviços oferecidos por empresas dos setores de varejo, atacado e distribuição. Para tal, será apresentada, neste capítulo, a caracterização da pesquisa realizada e como se deu a coleta e a análise dos dados utilizados para a sua realização.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada como um estudo descritivo-explicativo. Como afirma Gil (2002), a pesquisa descritiva é utilizada para descrever características de determinada população ou fenômeno. Gil (2008) afirma que, dentre estas pesquisas, estão aquelas que têm por objetivo estudar características de determinado grupo. Assim, entende-se que a pesquisa possuirá o caráter descritivo, uma vez que procurará identificar os tipos e a intensidade das práticas de cocriação presentes nos prestadores de serviços brasileiros. Além disso, a pesquisa também possuirá o caráter explicativo, tendo em vista que, além de buscar entender o fenômeno estudado, pretende identificar relações de causa através da aplicação de um método matemático (SEVERINO, 2007). Dessa forma, a pesquisa explicativa procura identificar quais aspectos contribuem, ou são determinantes, para a ocorrência de um fenômeno, sendo, assim, o tipo de pesquisa com maior aprofundamento em relação a uma realidade (GIL, 2008). O caráter explicativo está presente neste estudo pois pretende-se identificar relação entre a cocriação, mais precisamente o colançamento, a coprodução e o coconsumo, as dimensões da TQS e as lacunas da qualidade.

Em relação à estratégia de pesquisa, foram aplicadas as abordagens quantitativa e qualitativa. De acordo com Creswell (2007), a técnica quantitativa é aquela na qual empregam-se estratégias de investigação como experimentos, levantamentos e coletas de dados e instrumentos pré-determinados que gerem dados estatísticos. Marconi e Lakatos (2002) afirmam que, na pesquisa quantitativa, os dados devem ser, sempre que possível, expressos em medidas numéricas, para que o pesquisador deixe que os números e a lógica levem à solução.

Para a realização da parte quantitativa da pesquisa, foi realizado um *survey*, o qual, de acordo com Gil (2008), consiste em solicitar informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema a ser estudado e, então, obter conclusões correspondentes aos dados

coletados a partir de análise quantitativa. Como apresentado por Babbie (1999), os *surveys* são comumente utilizados para permitir enunciados descritivos sobre determinada população, ou seja, descobrir a distribuição de certos traços e atributos. Gil (2002) apresenta como vantagens desse tipo de pesquisa: possibilitar o conhecimento direto da realidade, uma vez que as próprias pessoas informam sobre seu comportamento; economia e rapidez, já que se consegue obter uma grande quantidade de dados em um curto espaço de tempo; e a quantificação, pois possibilita realizar análises estatísticas dos dados obtidos. Através da aplicação do *survey*, foi possível compreender melhor as práticas utilizadas pelas empresas analisadas. O *survey* realizado neste estudo pode ser classificado como interseccional ou transversal. Babbie (1999) explica que nesse tipo os dados são obtidos em certo momento de uma amostra selecionada para descrever alguma população maior naquela ocasião. De acordo com o autor, este *survey*, além de descrever, pode também ser utilizado para determinar relações entre variáveis na época de estudo.

A pesquisa qualitativa, por sua vez, pode ser definida como uma abordagem mais interpretativa e naturalista, em que os fenômenos são abordados segundo a ótica das pessoas que fazem parte deles (FLICK, 2009). Entre as características deste tipo de abordagem, estão o fato de ocorrer em um cenário natural, a utilização de métodos interativos e humanísticos, não ser rigidamente configurada, ser baseada na interpretação e em envolver uma análise holística dos fenômenos (CRESWELL, 2007).

A parte qualitativa da pesquisa foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com empresas dos setores de varejo, atacado e distribuição. Uma entrevista pode ser entendida como uma conversa entre um entrevistador e um respondente com a intenção de adquirir deste informações a respeito de determinado tema. Esta técnica geralmente é utilizada na pesquisa em ciências sociais para a coleta de dados ou auxílio no diagnóstico de determinado problema social (MARCONI; LAKATOS, 2002).

A entrevista geralmente é utilizada quando se busca adquirir informações sobre opiniões, expectativas, concepções e percepções, ou mesmo com o intuito de conseguir informações complementares a respeito de fatos que não puderam ser observados diretamente pelo pesquisador (MANZINI, 2004). Desta forma, tem-se como vantagem do método a possibilidade de obter-se dados em profundidade sobre determinada situação (GIL, 2008).

Neste trabalho foi utilizada a entrevista do tipo semiestruturada, uma vez que foram confeccionadas perguntas principais, as quais poderiam ser complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias da situação considerada durante o processo, podendo, assim, propiciar que as informações emergjam de maneira mais livre (MANZINI, 2004).

3.1.1 População e amostra

Além da caracterização já apresentada, faz-se necessário, também, delimitar quais serão as unidades de estudo. A população de um estudo consiste no conjunto de elementos com características semelhantes que será analisado, a qual pode ser representada como os alunos de uma escola ou os empregados de uma fábrica, por exemplo (GIL, 2008). Este trabalho teve como população empresas brasileiras que atuam no setor de serviços (varejo, atacado ou distribuição) e que possuam 20 ou mais funcionários. De acordo com o levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), o Brasil possui 49.347 empresas com essas características.

Como afirma Gil (2002), geralmente o universo de elementos (população) é tão grande que se torna impossível considerá-lo em sua totalidade. Devido a isso, é comum trabalhar com uma amostra, isto é, uma parte deste universo cujos resultados obtidos através desta possam se aproximar bastante das reais características da população que poderiam ser observadas, caso fosse possível pesquisar todos os seus elementos. Marconi e Lakatos (2002) afirmam que existem dois processos de amostragem: a probabilística e a não probabilística, sendo esta a que foi utilizada neste trabalho. A amostra não probabilística é utilizada quando os critérios de seleção são definidos pelo pesquisador (BABBIE, 1999). Neste caso, utilizou-se a amostragem por conveniência.

Para a definição do tamanho da amostra, utilizou-se o apresentado por Hair Jr. *et al.*, (2005), o qual afirma que deve haver de cinco a dez respondentes para cada parâmetro do modelo. Assim, uma vez que esta pesquisa possuiu 35 parâmetros, torna-se necessária uma amostra mínima de 175 respondentes. Neste trabalho obteve-se, após a eliminação dos questionários incompletos, respostas de 262 respondentes.

Este trabalho teve como unidade de análise as organizações prestadoras de serviços brasileiras que atuam nas áreas de varejo, atacado ou distribuição, tendo-se como unidade de

observação gestores destas organizações que atuam nos setores de produção/operações ou qualidade.

3.2 Coleta de dados

Para a compreensão da relação entre a cocriação, as dimensões da TQS e as lacunas da qualidade, foram realizadas a aplicação de um *survey* e entrevistas semiestruturadas. O *survey* consiste, de acordo com Babbie (1999), na aplicação de um questionário, o qual é elaborado para obter informações relevantes ao tema investigado e cujas respostas serão codificadas de maneira padronizada e registradas de forma quantitativa. O questionário, como afirmam Marconi e Lakatos (2002), é um instrumento de coleta de dados composto por uma série de perguntas, as quais podem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Gil (2008) afirma que, entre as vantagens do *survey*, está o fato de que este tipo de pesquisa possibilita atingir um grande número de pessoas, mesmo que estas estejam dispersas em uma área geográfica muito extensa. Além disso, permite, também, que as pessoas o respondam no momento que julgarem mais conveniente e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador.

A aplicação do *survey* se deu de maneira eletrônica, via e-mail, com o intuito de englobar empresas de diferentes setores, tamanhos e localidades. Para isto, foi utilizada a ferramenta SurveyMonkey, a qual possibilita a criação e envio de questionários pela internet.

O questionário desenvolvido para a coleta de dados está presente no Apêndice A deste trabalho. Este é dividido em três partes: (i) Cocriação de serviços, (ii) Lacunas da qualidade e (iii) Qualidade Total de Serviço (TQS). Ainda, o questionário utiliza a escala Likert de cinco pontos para medir a intensidade dos constructos analisados. O Quadro 5 expõe como o questionário foi elaborado.

A primeira parte do questionário buscou identificar se a empresa em questão permite a cocriação e, em caso positivo, quais os tipos de cocriação. Para isto, foram utilizadas questões referentes a três dos tipos de cocriação abordados por Oertzen *et al.* (2018): colançamento, coprodução e coconsumo. Os dados coletados a partir das questões desta seção foram utilizados

para o entendimento sobre a participação dos clientes no processo de cocriação e sobre a relação entre os tipos de cocriação, as dimensões da TQS e as lacunas da qualidade.

QUADRO 5 – Elaboração do questionário

	Questão	Constructo	Referências
Parte 1	1.1 e 1.4	Co-lançamento	Oertzen <i>et al.</i> (2018) Russo-Spena e Mele (2012)
	1.5 e 1.8	Co-produção	Chen <i>et al.</i> (2015) Oertzen <i>et al.</i> (2018)
	1.9 e 1.12	Co-consumo	Fournier e Lee (2009) Oertzen <i>et al.</i> (2018)
Parte 2	2.1 a 2.4	Lacuna 3 (diferença entre as especificações da qualidade e o serviço entregue)	
	2.5 a 2.8	Lacuna 4 (diferença entre as comunicações externas realizadas pela organização e o serviço entregue)	Urban (2009)
Parte 3	3.1 a 3.5	Gestão de qualidade de design	
	3.6 a 3.10	Gerenciamento de processos	Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman (2001b)
	3.11 a 3.15	Foco no cliente	

Fonte: elaborado pela autora.

Na segunda parte do questionário, buscou-se identificar a presença de duas das lacunas da qualidade, propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Para isto, utilizou-se uma adaptação do questionário elaborado por Urban (2009), o qual é composto por dezesseis questões (quatro por *gap*).

Na terceira parte do questionário, buscou-se identificar as práticas para se buscar a Qualidade Total de Serviço (TQS), a partir da análise de três dimensões: gestão de qualidade de design e gerenciamento de processos, que constituem a dimensão sistema técnico, e foco no

cliente. Estas foram escolhidas pois entende-se que são as de maior relação com as lacunas da qualidade analisadas no trabalho (lacunas 3 e 4). As perguntas utilizadas nesta etapa foram baseadas no trabalho de Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman (2001) e foram utilizadas para identificar se as práticas para a busca de TQS impacta nas lacunas da qualidade.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste para a sua validação. Gil (2008) apresenta que esta fase é importante para identificar possíveis falhas na redação do questionário como, por exemplo, complexidade das questões ou imprecisão na redação. Marconi e Lakatos (2002) afirmam que o pré-teste também é utilizado para verificar se o questionário apresenta três elementos importantes: (i) Fidedignidade: obtenção dos mesmos resultados independentemente de como aplicado; (ii) Validade: os dados recolhidos devem ser necessários à pesquisa; (iii) Operatividade: o vocabulário deve ser acessível e o significado claro.

Para a realização do pré-teste, o questionário foi enviado a oito profissionais, os quais responderam a ele e informaram sobre dificuldades de entendimento ou sugestões de melhoria dos termos utilizados. Após esta fase, as alterações necessárias foram realizadas no questionário e, então, este foi enviado às empresas.

As entrevistas, por sua vez, foram utilizadas neste trabalho pois buscava-se obter as visões e opiniões dos gestores (CRESWELL, 2007) e ter um conhecimento mais profundo sobre os processos analisados (MARCONI; LAKATOS, 2002). Assim, após a aplicação e análise do *survey*, realizaram-se as entrevistas com o intuito de um melhor entendimento de como a cocriação ocorre na prática e da opinião dos gestores sobre o impacto desta na qualidade dos serviços. Dessa maneira, seria possível enriquecer a compreensão sobre a cocriação em empresas de varejo, atacado e distribuição brasileiras e aprimorar as conclusões obtidas com a tese. Para tal, elaborou-se um roteiro composto de nove perguntas, o qual é apresentado no Apêndice B deste trabalho. Para a elaboração das perguntas, foi utilizado como base o trabalho de Oertzen *et al.* (2018). O Quadro 6 relaciona as perguntas presentes no roteiro com os objetivos de análise.

Para a realização das entrevistas, utilizou-se o *software* Zoom Meetings. Elas foram previamente agendadas com cada um dos participantes, de acordo com a sua disponibilidade, sendo enviado a cada um deles um e-mail de confirmação com a data, horário e o link de acesso

à reunião. Todas as entrevistas foram gravadas, com consentimento dos entrevistados, para posterior transcrição do que foi dito.

QUADRO 6 – Relação entre as perguntas presentes no roteiro e os objetivos analisados

Questão	Constructo	Referência
1	Co-lançamento	Oertzen et al. (2018) Russo-Spena e Mele (2012)
2	Co-produção	Chen et al. (2015) Oertzen et al. (2018)
3	Co-produção	Chen et al. (2015) Oertzen et al. (2018)
4	Co-consumo	Fournier e Lee (2009) Oertzen et al. (2018)
5		
6	Cocriação	Oertzen et al. (2018)
7		
8	Relação entre a cocriação e a qualidade	

Fonte: elaborado pela autora.

A seleção das empresas entrevistadas, baseou-se na classificação utilizada no *survey*. Assim, buscou-se a seleção de empresas de diferentes portes e que atuassem nos três setores pesquisados (varejo, atacado e distribuição). Isto foi feito com o intuito de gerar comparação entre os resultados, a fim de entender se estes critérios impactariam nos dados obtidos nas entrevistas.

3.3 Análise dos dados

De acordo com Gil (2008), a análise dos dados tem como objetivo organizar e sumarizar, de forma que seja possível obter, através dos dados, as respostas para o problema investigado. Gil (2002) argumenta que, no caso do método quantitativo, esta fase envolve três procedimentos: a codificação das respostas, a tabulação dos dados e, por fim, os cálculos estatísticos. Já no caso da análise qualitativa, busca-se interpretar de maneira objetiva e sistemática as informações obtidas através das comunicações (GIL, 2008).

O Quadro 7 apresenta as técnicas utilizadas para cada uma das etapas de análise de dados. Primeiramente, buscou-se um melhor entendimento sobre como a cocriação ocorre em

processos de serviço. Para isto, foram analisados artigos sobre o tema, presentes nas bases *Web of Science* e *Scopus*. Com base no conhecimento adquirido, foi possível elaborar o questionário presente no Apêndice A e o roteiro de entrevista presente no Apêndice B deste trabalho. Os dados coletados a partir da aplicação do questionário foram analisados posteriormente, através da utilização de Análise Fatorial e da Modelagem de Equações Estruturais. Já os dados obtidos por meio da realização das entrevistas foram analisados utilizando a Análise de Conteúdo.

Para a análise dos dados obtidos a partir da aplicação do *survey*, optou-se pela utilização de Modelagem de Equações Estruturais, pois esta possibilita a análise de uma série de relações de dependência de maneira simultânea. Dessa forma, é possível alocar múltiplas relações em um só modelo (HAIR JR. *et al.*, 2005). Para a realização da análise por Modelagem de Equações Estruturais, foi utilizado o modelo apresentado na Figura 5.

A análise de conteúdo, por sua vez, foi escolhida para a análise dos dados obtidos através da realização das entrevistas, pelo fato de consistir em um conjunto de técnicas de análise de comunicações, o qual utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo (GIL, 2008). Para tal, utilizou-se o *software* NVIVO.

QUADRO 7 – Percurso Metodológico

Objetivo específico	Técnica de coleta de dados	Tratamento dos dados
Entender como a cocriação ocorre em processos de serviço.	Pesquisa documental realizada a partir de artigos das bases <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i> .	Análise bibliométrica através da utilização do <i>software</i> R. Análise de conteúdo utilizando o <i>software</i> NVivo.
Identificar se o colançamento, a coprodução e o coconsumo estão presentes nas empresas dos ramos de varejo, atacado e distribuição.	<i>Survey</i>	Análise Fatorial Exploratória
Entender a relação entre os tipos de cocriação (OERTZEN <i>et al.</i> , 2018), as dimensões da TQS (SURESHCHANDA; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b) e as Lacunas da Qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).	<i>Survey</i>	Análise Fatorial Exploratória Modelagem de Equações Estruturais

Entender como os tipos de cocriação ocorrem nas empresas brasileiras dos setores de varejo, atacado e distribuição.

Entrevistas semiestruturadas

Análise de conteúdo utilizando o *software* NVivo.

Identificar a opinião dos gestores sobre a relação entre a cocriação e a qualidade dos serviços.

Entrevistas semiestruturadas

Análise de conteúdo utilizando o *software* NVivo.

Fonte: elaborado pela autora.

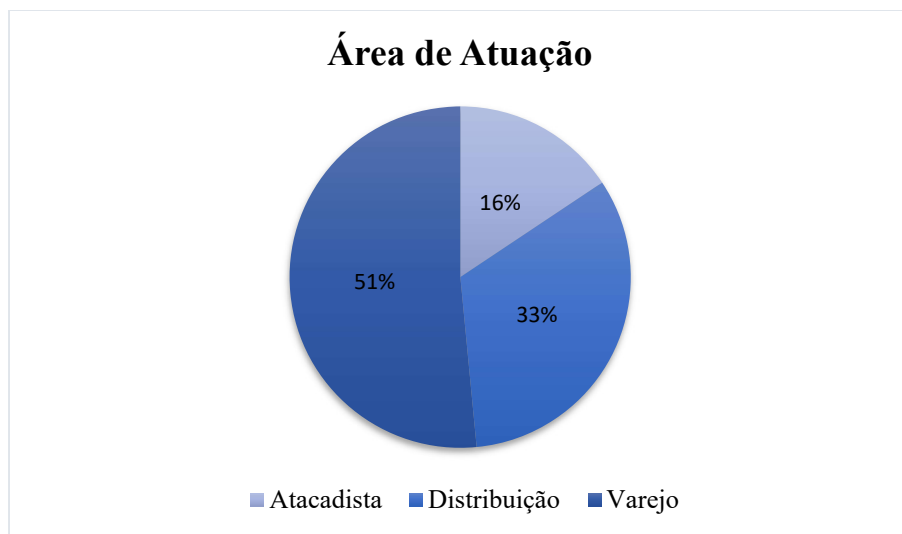
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Análise dos dados quantitativos

5.1.1 Análise descritiva da amostra

Inicialmente realizou-se a análise descritiva da amostra, com o intuito de buscar um melhor entendimento sobre as empresas que participaram da pesquisa. O Gráfico 1 apresenta os setores de atividades das empresas analisadas. Como é possível notar através deste, 51% das empresas analisadas pertenciam ao setor de Varejo, 33% ao setor de Distribuição e 16% das empresas atuavam no ramo atacadista.

GRÁFICO 1 – Áreas de atuação das empresas respondentes



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Buscou-se entender, também, de quais estados da federação eram as empresas. O Quadro 8 apresenta estes dados. Apesar da maioria das empresas ser da região sudeste, houve participação de empresas de praticamente todos os estados. Este fato é importante, pois traz maior representatividade para os dados obtidos com a realização da pesquisa.

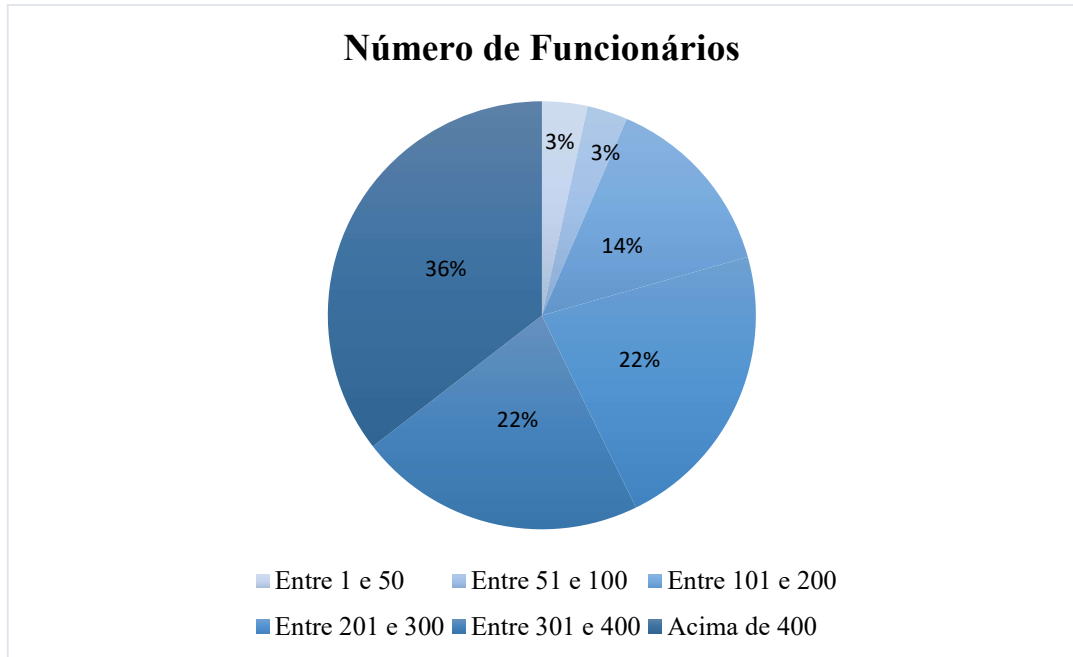
QUADRO 8 – Distribuição das empresas da amostra por estado

Estado	Quant.	Estado	Quant.
Alagoas	1	Paraíba	1
Amazonas	1	Paraná	15
Bahia	6	Pernambuco	5
Ceará	8	Piauí	4
Distrito Federal	2	Rio de Janeiro	36
Espírito Santo	10	Rio Grande do Norte	6
Goiás	7	Rio Grande do Sul	13
Maranhão	3	Santa Catarina	20
Mato Grosso	14	São Paulo	50
Mato Grosso do Sul	3	Sergipe	2
Minas Gerais	49	Tocantins	1
Pará	5		

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

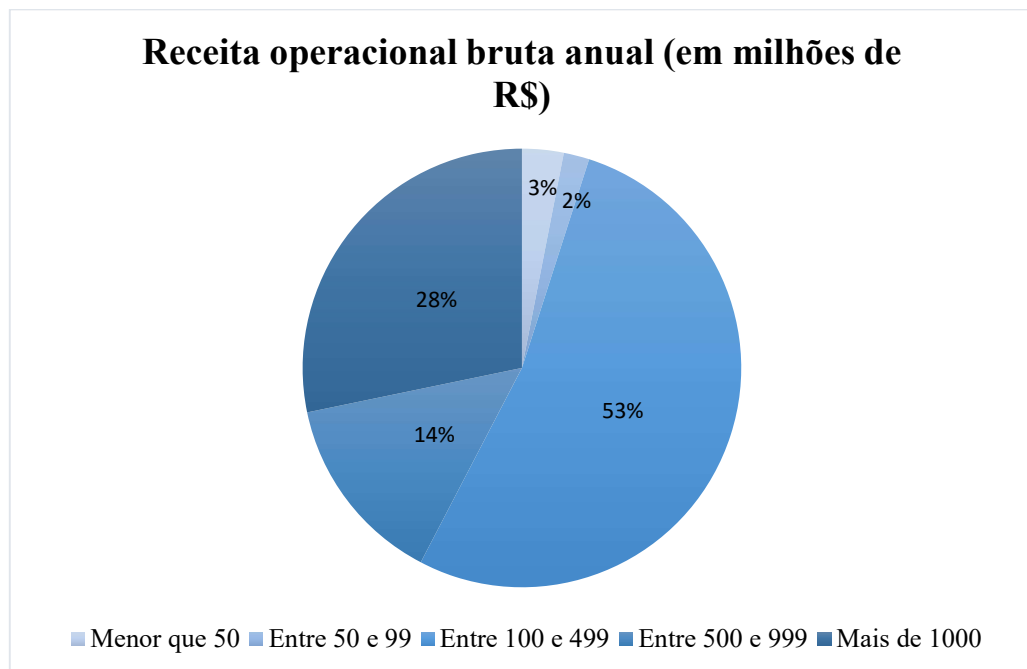
Além disso, analisou-se o porte das empresas pesquisadas. Para isto, questionou-se aos respondentes sobre o número de funcionários e as suas receitas. Os resultados são apresentados nos Gráficos 2 e 3. Como é possível notar, a maioria das empresas analisadas possui mais de 200 funcionários. Assim, de acordo com a classificação do SEBRAE (2013), estas podem ser caracterizadas como empresas de grande porte. Em relação ao montante da receita operacional bruta, para 53% das empresas respondentes estão na faixa entre 100 e 499 milhões.

GRÁFICO 2 – Números de funcionários das empresas respondentes



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

GRÁFICO 3 – Receita operacional bruta anual das empresas respondentes



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Também foi questionado se as empresas analisadas possuíam alguma certificação relacionada à qualidade. Destas, 96 afirmaram possuir tal tipo de certificação. Entre as principais citadas, encontram-se a ISO 9.001, a ISO 14.001 e a de Segurança Alimentar (ISO 22.000).

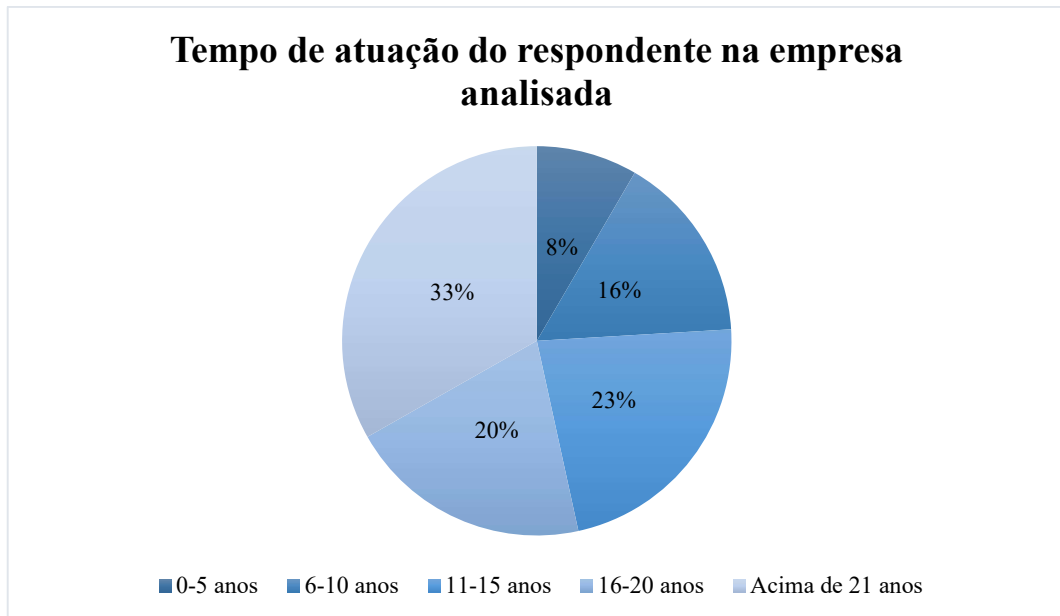
Por fim, foi perguntado qual o cargo ocupado pelo respondente da pesquisa e há quanto tempo ele trabalhava na empresa. Tais informações estão presentes no Quadro 9 e no Gráfico 4. Em relação ao cargo, a maioria atua no nível de diretoria ou de gerência. Além disso, pode-se perceber que 53% dos respondentes trabalha há mais de quinze anos na empresa, tendo assim um maior conhecimento sobre seus processos.

QUADRO 9 – Cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa

Cargo	Quantidade	Porcentagem (%)
Assistente/Supervisor de Operações/Produção	9	3,44
Assistente/Supervisor de Qualidade	20	7,63
Diretor/Gerente de Operações/Produção	76	29,01
Diretor/Gerente de Qualidade	32	12,21
Diretor/Gerente de outros setores	44	16,79
CEO, Diretor Geral, Superintendente de Operações/Produção	43	16,41
CEO, Diretor Geral, Superintendente de Qualidade	20	7,63
CEO, Diretor Geral, Superintendente de outros setores	2	0,76
Outros	16	6,11

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

GRÁFICO 4 – Tempo de atuação do respondente na empresa analisada



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

5.1.2 Análise descritiva dos indicadores

A análise descritiva dos indicadores consiste no cálculo da Média, Mediana, Desvio Padrão, Assimetria e Curtose dos dados obtidos a partir da realização da pesquisa. A primeira medida, a Média, consiste no valor representativo do centro geométrico de um conjunto de dados, sendo calculada pelo somatório dos dados dividido pela quantidade de números de determinada série. A Mediana, por sua vez, pode ser definida como a medida de tendência central, representando o valor localizado no centro exato de uma série ordenada (BRUNI, 2013).

A próxima medida calculada consiste no Desvio Padrão, o qual corresponde à raiz quadrada do somatório do quadrado das diferenças entre os elementos de um conjunto e a sua média aritmética, posteriormente dividido pela quantidade de números do conjunto (BRUNI, 2013). Ele é utilizado para analisar a uniformidade de determinado conjunto, através da proximidade entre os dados e a média (VINZI *et al.*, 2010).

Por fim, calculou-se a Assimetria, a qual informa sobre a magnitude e a direção da inclinação da curva de distribuição do conjunto de dados, e a Curtose, responsável por informar

a altura e a nitidez do pico central em relação à curva de sino padrão, avaliando assim se há concentração ou dispersão da curva em função da distribuição dos dados (HAIR JR *et al.*, 2017).

A Tabela 1 apresenta as medidas mencionadas anteriormente. Além disto, nesta também é exposta a porcentagem de notas altas (4 e 5), neutras (3) e baixas (1 e 2) obtidas para cada um dos indicadores presentes no questionário. Isto foi feito com o intuito de realizar uma análise de tendência dicotômica das respostas.

A análise da Tabela 1 foi realizada por grupos de indicadores, os quais refletem os constructos apresentados no Quadro 5. Assim, ao se analisar o constructo Colançamento (COLA1, COLA2, COLA3 e COLA4), percebe-se que as respostas obtidas tiveram certa similaridade em relação aos três últimos indicadores, o que pode ser notado pela proximidade entre as médias obtidas. Porém, as respostas para o indicador COLA2 (A nossa empresa leva em consideração a opinião dos clientes para a criação de campanhas de lançamentos dos nossos serviços) podem ser consideradas um pouco mais dispersas, o que é evidenciado pelo maior desvio padrão entre os três indicadores. Além disso, é possível perceber, também, que houve uma maior presença de notas 4 e 5 nos três indicadores, o que indica a existência de Colançamento nas empresas pesquisadas. Apenas o indicador COLA1 (Os clientes opinam sobre quais serviços serão lançados pela nossa empresa) possuiu a maioria das notas entre 1 e 3.

O segundo constructo consiste na Coprodução (COPRO1, COPRO2, COPRO3 e COPRO4), o qual obteve respostas um pouco mais dispersas que o anterior. Houve uma maior similaridade de respostas, porém, no indicador COPRO2 (Nossa empresa ajuda nossos clientes a resolver problemas facilmente), que obteve menor desvio padrão e maior concentração de notas 4 e 5. Além disso, pode-se perceber que há uma concentração mais aguda na distribuição dos dados do indicador COPRO1 (Nossos clientes e nossa empresa trabalham em cooperação), o que pode ser percebido pela sua curtose. Por fim, de forma geral, também é possível dizer que predominaram as notas 4 e 5, indicando a presença de Coprodução nas empresas analisadas.

TABELA 1 – Estatística descritiva dos indicadores do modelo

	Média	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose	Nota 4 e 5	Nota 3	Nota 1 e 2
COLA1	2,95	3	1,003	0,100	-0,426	28,24%	38,55%	33,21%
COLA2	3,69	4	1,039	-0,529	-0,170	59,16%	29,39%	11,45%
COLA3	3,82	4	0,972	-0,642	0,029	67,18%	23,28%	9,54%
COLA4	3,89	4	0,972	-0,576	-0,294	67,56%	23,66%	8,78%
COPRO1	3,58	4	1,009	-0,119	-0,792	51,15%	34,73%	14,12%
COPRO2	4,11	4	0,756	-0,502	-0,175	80,92%	16,79%	2,29%
COPRO3	3,69	4	0,926	-0,408	-0,244	61,45%	28,24%	10,31%
COPRO4	3,19	3	1,018	-0,171	-0,435	39,31%	36,64%	24,05%
COCONS1	3,43	3	1,125	-0,168	-0,846	47,71%	30,15%	22,14%
COCONS2	3,38	4	1,430	-0,290	-1,311	51,53%	15,65%	32,82%
COCONS3	3,76	4	1,158	-0,520	-0,770	60,31%	23,28%	16,41%
COCONS4	3,85	4	0,838	-0,344	-0,255	67,56%	27,48%	4,96%
LAC31	4,16	4	0,779	-0,966	1,295	85,88%	9,92%	4,20%
LAC32	4,06	4	0,902	-1,030	0,820	82,06%	9,16%	8,78%
LAC33	3,89	4	0,869	-0,674	0,306	73,28%	19,47%	7,25%
LAC34	4,22	5	1,003	-1,137	0,414	77,86%	14,12%	8,02%
LAC41	3,97	4	0,920	-0,587	-0,341	71,76%	20,99%	7,25%
LAC42	3,53	4	1,123	-0,436	-0,615	56,11%	24,05%	19,85%
LAC43	3,71	4	1,028	-0,438	-0,504	60,31%	26,72%	12,98%
LAC44	4,04	4	0,900	-0,678	0,124	72,52%	23,66%	3,82%
GQD1	3,92	4	0,969	-0,576	-0,417	68,70%	22,52%	8,78%
GQD2	3,47	3	1,067	-0,215	-0,613	48,47%	33,59%	17,94%
GQD3	3,63	4	1,103	-0,392	-0,747	57,63%	24,43%	17,94%
GQD4	3,78	4	1,045	-0,540	-0,473	63,74%	23,28%	12,98%
GQD5	4,11	4	0,903	-0,653	-0,547	74,81%	19,85%	5,34%
GPR1	3,32	4	0,912	-1,076	0,539	53,05%	30,92%	16,03%
GPR2	4,16	4	0,815	-0,688	-0,162	80,53%	16,03%	3,44%
GPR3	3,96	4	0,885	-0,452	-0,601	70,99%	22,90%	6,11%
GPR4	3,72	4	0,989	-0,391	-0,648	62,21%	24,43%	13,36%
GPR5	3,74	4	0,960	-0,377	-0,436	61,07%	29,01%	9,92%
FC1	4,37	4	0,676	-0,919	1,331	90,84%	8,78%	0,38%
FC2	4,54	5	0,591	-0,895	-0,185	95,04%	4,96%	0,00%
FC3	4,41	4	0,641	-0,708	-0,083	92,37%	7,25%	0,38%
FC4	3,94	4	1,072	-0,674	-0,741	70,61%	14,50%	14,89%
FC5	3,75	4	1,046	-0,514	-0,821	67,56%	14,12%	18,32%

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

O Coconsumo (indicadores COCONS1, COCONS2, COCONS3 e COCONS4) possui os maiores desvios padrões entre todos os constructos, o que ressalta a maior heterogeneidade dos dados obtidos, apesar desta não ser considerada alta. Além disso, a curtose mais negativa

do indicador COCONS2 (A nossa empresa oferece plataformas para que os clientes compartilhem percepções e opiniões) expõe que a distribuição deste possui “caudas” mais leves, ou seja, pode ser considerada mais “achatada”. Como no caso dos outros tipos de cocriação, o Coconsumo também apresentou maioria de notas 4 e 5, evidenciando a sua presença nas organizações respondentes.

Em relação às lacunas da qualidade, os dados obtidos para a Lacuna 3 (LAC31, LAC32, LAC33 e LAC34) possuem assimetria negativa, ou seja, há uma maior concentração de notas altas, o que também é evidenciado pelas médias e pelas altas porcentagens de notas 4 e 5. Isto evidencia uma baixa presença desta lacuna (diferença entre as especificações de qualidade e o serviço prestado pela empresa), já que as empresas afirmaram prestar os serviços de acordo com especificações prévias e buscar a sua melhoria contínua. A curtose mais alta obtida no indicador LAC31 evidencia uma concentração mais aguda nos dados do item.

No caso da Lacuna 4 (LAC41, LAC42, LAC43 e LAC44), percebe-se que há uma maior concentração dos dados obtidos nos indicadores LAC41 (As comunicações publicitárias e similares, realizadas pela nossa empresa, refletem perfeitamente os serviços que são fornecidos) e LAC44 (Existem concorrentes em nosso setor que prometem mais do que entregam para ganhar novos clientes). Isto é evidenciado pelo menor desvio padrão e maior concentração de notas 4 e 5, acima de 70% em ambos os casos. De forma geral, pode-se dizer que as empresas analisadas afirmam ter baixa presença desta lacuna (diferença entre a comunicação gerada pela empresa em relação ao serviço e a entrega real), já que para todos os indicadores referentes a ela a maioria das notas está entre 4 e 5.

Sobre os constructos que buscaram avaliar a TQS, a Gestão da Qualidade de Design (GQD1, GQD2, GQD3, GQD4 e GQD5) possuiu a menor média no GQD2 (Nossa empresa realiza a avaliação completa do novo design de serviço, em termos de implementação e aspectos operacionais, antes que o serviço seja produzido e comercializado), sendo este o único indicador com maioria de notas entre 1 e 3. No caso dos demais, houve uma maior presença de notas 4 e 5, o que evidencia a atenção dada pelas empresas para este constructo. É interessante notar também que os desvios padrões dos indicadores estão próximos a 1, o que demonstra certa dispersão dos dados em relação às médias.

No caso do Gerenciamento de Processos (GPR1, GPR2, GPR3, GPR4 e GPR5), apesar de para todos os indicadores a maioria das notas estar entre 4 e 5, houve uma menor

concentração destas para o GPR1 (Os processos de nossa empresa são executados sem erros). O indicador com melhor resultado para este constructo foi o GPR2 (Nossa empresa busca o aprimoramento da capacidade tecnológica para atender os clientes de forma mais eficaz), o qual obteve 80,53% de notas 4 e 5. A partir dos dados obtidos, pode-se afirmar que as organizações também têm direcionado atenção para este constructo.

Por fim, o Foco no cliente (FC1, FC2, FC3, FC4 e FC5) também apresentou altas médias e concentração de notas 4 e 5, o que demonstra a grande importância dada aos clientes pelas empresas analisadas. A curtose positiva do indicador FC1 (O foco no cliente e a qualidade são forças motrizes por trás das operações de nossa empresa) indica que a sua distribuição apresenta uma concentração mais aguda.

Após a análise descritiva dos indicadores utilizados, os dados obtidos foram aplicados ao modelo proposto. Os resultados obtidos são apresentados na seção seguinte.

5.1.3 Análise do modelo de mensuração

Conforme mencionado anteriormente, a mensuração dos constructos foi realizada através de seus indicadores, a partir da utilização de uma escala *Likert* de 5 pontos, a qual variou de 1 (Nunca/ Discordo Totalmente) a 5 (Sempre/ Concordo Totalmente), sendo esta adotada para todos os 35 indicadores. Estes foram divididos em três constructos relacionados à cocriação (COLA, COPRO e COCONS), com quatro indicadores para cada, dois constructos para as lacunas da qualidade (LAC3 e LAC4), também com quatro indicadores, e três constructos relacionados à TQS (GQD, GPR e FC), com cinco indicadores para cada.

O modelo de mensuração utilizado foi composto por constructos reflexivos, os quais decorrem dos trabalhos de seus respectivos referenciais teóricos, que foram citados no capítulo de metodologia. Por advirem de diferentes trabalhos, os testes empíricos dos constructos foram realizados de maneira isolada, em seus trabalhos de origem.

De acordo com Hair Jr *et al.* (2017), os constructos reflexivos são aqueles nos quais todos os indicadores são causados pelo mesmo constructo, ou seja, consistem em manifestações ou efeitos próprios. Assim, os indicadores associados a um constructo em particular devem ser altamente correlacionados entre si e os itens individuais devem ser intercambiáveis, podendo

qualquer um destes ser omitido sem alterar a confiabilidade do constructo, desde que este tenha confiabilidade suficiente (HAIR JR *et al.*, 2017).

Uma vez que o modelo de mensuração foi composto apenas por constructos reflexivos, Hair Jr *et al.* (2017) sugerem que ele seja avaliado por Cargas Externas de Indicadores (*Outer Loading*), pela Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted - AVE*), pela Confiabilidade Composta (*Composite Reliability*) e pelo Alfa de Cronbach. Além disso, o autor também sugere que a validade discriminante seja mensurada através dos critérios de Fornell-Larcker e de Cargas Cruzadas. Estas mensurações são apresentadas nos tópicos a seguir.

5.1.3.1 *Análises de validade convergente e da consistência interna*

Conforme apresentado no capítulo sobre a metodologia, utilizou-se aqui o *software* Smart-PLS para a análise do modelo de mensuração e elaboração de relatórios para as avaliações.

A análise do modelo iniciou-se pela avaliação da confiabilidade de seus indicadores. Para isto, foi avaliada a validade convergente, a qual tem o intuito de verificar a correlação entre cada indicador e as medidas alternativas do mesmo constructo (HAIR JR *et al.*, 2017). Uma vez que o modelo analisado possui apenas constructos reflexivos, utilizou-se as Cargas Externas e a Variância Média Extraída (AVE) para verificar a validade. De acordo com os autores, os valores de Cargas Externas devem estar acima de 0,70 (com atenção especial para valores entre 0,40 e 0,70) e, no caso da AVE, devem ser superiores a 0,50.

Hair Jr *et al.* (2017) afirmam que a consistência interna busca avaliar a confiabilidade com a qual determinado conjunto de indicadores consegue estimar um constructo, devendo-se, para isto, utilizar a Confiabilidade Composta e o Alfa de Cronbach. No caso destes, os autores propõem os valores sejam superiores a 0,70 para ambos.

Ao realizar-se a primeira análise, percebeu-se que os valores da Carga Externa do indicador LAC44 estavam abaixo do indicado, conforme apresentado na Tabela 2. Assim, optou-se pela sua retirada, obtendo-se, então, os resultados indicados na Tabela 3 para o constructo.

TABELA 2 – Valores de avaliação do construto LAC4 antes da eliminação de indicador

	Cargas Externas	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	AVE
LAC41	0.846			
LAC42	0.844			
LAC43	0.855	0.779	0.626	0.540
LAC44	0.000			

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

TABELA 3 – Valores de avaliação do construto LAC4 após a eliminação de indicador

	Cargas Externas	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	AVE
LAC41	0.846			
LAC42	0.845	0.885	0.806	0.720
LAC43	0.855			

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Considerando o apresentado, eliminou-se o indicador LAC44, sendo mantidos os demais indicadores para uma nova execução do algoritmo no *software*. Após a geração e análise do novo relatório, optou-se pela exclusão de mais um indicador, COLA1, uma vez que ele está abaixo de 0,70 e a AVE para o constructo está em 0,681.

TABELA 4 – Valores de avaliação do construto COLA antes da eliminação de indicador

	Cargas Externas	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	AVE
COLA1	0.691			
COLA2	0.847			
COLA3	0.903	0.894	0.842	0.681
COLA4	0.845			

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Após a eliminação do indicador COLA1, obtiveram-se os valores apresentados na Tabela 5 para a Confiabilidade Composta, Alfa de Cronbach e AVE.

TABELA 5 – Valores de avaliação do construto COLA após a eliminação de indicador

	Cargas Externas	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	AVE
COLA2	0.865			
COLA3	0.910	0.912	0.855	0.775
COLA4	0.865			

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Posteriormente à análise relatada acima, percebeu-se que ainda havia um indicador que deveria ser eliminado, o COCONS1. Isto foi feito, pois, como é possível perceber na Tabela 6, o valor da sua Carga Externa está abaixo de 0,70 e a AVE do constructo possui o valor de 0.596.

TABELA 6 – Valores de avaliação do construto COCONS antes da eliminação de indicador

	Cargas Externas	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	AVE
COCONS1	0.696			
COCONS2	0.789			
COCONS3	0.818	0.855	0.774	0.596
COCONS4	0.779			

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

TABELA 7 – Valores de avaliação do construto COCONS após a eliminação de indicador

	Cargas Externas	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	AVE
COCONS2	0.813			
COCONS3	0.842	0.859	0.755	0.670
COCONS4	0.800			

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Por fim, percebeu-se a necessidade de eliminação do constructo COPRO4, o único que ainda possuía cargas externas inferiores a 0,70. Então, foram seguidos os mesmos passos realizados anteriormente. Os resultados obtidos são apresentados nas Tabelas 8 e 9.

TABELA 8 – Valores de avaliação do construto COPRO antes da eliminação de indicador.

	Cargas Externas	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	AVE
COPRO1	0.859			
COPRO2	0.784			
COPRO3	0.746	0.853	0.773	0.594
COPRO4	0.682			

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

TABELA 9 – Valores de avaliação do construto COPRO após a eliminação de indicador

	Cargas Externas	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	AVE
COPRO1	0.871			
COPRO2	0.816	0.855	0.748	0.664
COPRO3	0.754			

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Considerando-se a eliminação dos indicadores LAC44, COLA1, CONCONS1 e COPRO4, a Tabela 10 apresenta os resultados finais para os indicadores restantes, os quais estão dispostos de acordo com a sequência das perguntas presentes no questionário.

TABELA 10 - Valores para análise de confiabilidade do modelo de mensuração

Constructo	Indicador	Carga Externa	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	AVE
COCONS	COCONS2	0.813			
	COCONS3	0.842	0.859	0.755	0.670
	COCONS4	0.800			
	COLA2	0.865			
COLA	COLA3	0.910	0.912	0.855	0.775
	COLA4	0.864			
	COPRO1	0.871			
COPRO	COPRO2	0.816	0.855	0.748	0.664
	COPRO3	0.754			
	FC1	0.732			
FC	FC2	0.863			
	FC3	0.847	0.919	0.888	0.694
	FC4	0.880			

	FC5	0.835			
	GPR1	0.744			
	GPR2	0.786			
GPR	GPR3	0.888	0.913	0.881	0.678
	GPR4	0.856			
	GPR5	0.826			
	GQD1	0.806			
	GQD2	0.814			
GQD	GQD3	0.846	0.912	0.879	0.675
	GQD4	0.801			
	GQD5	0.848			
	LAC31	0.849			
	LAC32	0.908			
LAC3	LAC33	0.883	0.931	0.902	0.772
	LAC34	0.875			
	LAC41	0.846			
LAC4	LAC42	0.845	0.806	0.885	0.720
	LAC43	0.855			

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

5.1.3.2 Análise da validade discriminante

A análise da validade discriminante busca verificar se determinado constructo é de fato distinto dos outros constructos presentes no modelo. Esta pode ser realizada a partir da utilização do critério de Fornell-Larcker e pela Carga Cruzada. O Fornell-Larcker tem como intuito avaliar se os indicadores possuem maior variância com aqueles que pertencem ao mesmo constructo do que com os de outros constructos. A Carga Cruzada, por sua vez, busca avaliar o quanto determinado constructo se diferencia dos demais (HAIR *et al.*, 2005).

A Tabela 11 apresenta os dados obtidos na análise do critério Fornell-Larcker. Como é possível perceber, os valores da diagonal (em negrito) são maiores do que os demais nas mesmas linhas e nas mesmas colunas. Este fato demonstra que as cargas entre os indicadores de determinados constructos são maiores do que quando comparadas com a de outros constructos.

TABELA 11 – Análise da validade discriminante – critério de Fornell-Larcker

	Coconsumo	Colançamento	Coprodução	Foco no cliente	Gestão da qualidade de design	Gestão de processos	Lacuna3	Lacuna4
Coconsumo	0.818							
Colançamento	0.447	0.880						
Coprodução	0.505	0.596	0.815					
Foco no cliente	0.339	0.264	0.389	0.833				
Gestão da qualidade de design	0.539	0.472	0.515	0.644	0.823			
Gestão de processos	0.411	0.295	0.390	0.680	0.788	0.822		
Lacuna3	0.358	0.265	0.389	0.605	0.688	0.715	0.879	
Lacuna4	0.386	0.469	0.403	0.529	0.718	0.621	0.671	0.848

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A análise das Cargas Cruzadas buscou verificar a diferenciação de um constructo em relação aos demais, com o intuito de analisar se a variância compartilhada entre determinado constructo e os seus indicadores é superior à que este compartilha com os outros constructos (HAIR *et al.*, 2005). Os dados obtidos nessa análise são apresentados na Tabela 12.

A partir do apresentado pela Tabela 12, é possível perceber que os valores destacados em cinza (diagonal da tabela), que representam a relação dos indicadores com seu constructo, são maiores que os valores referentes aos outros constructos. Este fato vai de encontro ao evidenciado na análise de Fornell-Larcker.

TABELA 12 – Análise de carga cruzada dos indicadores de mensuração

	Coconsumo	Colançamento	Coprodução	Foco no cliente	Gestão da qualidade de design	Gestão de processos	Lacuna3	Lacuna4
COCONS2	0.813	0.403	0.319	0.210	0.407	0.267	0.243	0.304
COCONS3	0.842	0.326	0.398	0.241	0.449	0.317	0.255	0.292
COCONS4	0.800	0.370	0.500	0.363	0.461	0.408	0.366	0.346
COLA2	0.405	0.865	0.504	0.224	0.437	0.275	0.207	0.365
COLA3	0.412	0.910	0.549	0.221	0.420	0.219	0.213	0.455
COLA4	0.362	0.864	0.519	0.254	0.389	0.288	0.282	0.416
COPRO1	0.472	0.593	0.871	0.329	0.488	0.359	0.367	0.409
COPRO2	0.406	0.441	0.816	0.365	0.410	0.323	0.300	0.323
COPRO3	0.343	0.404	0.754	0.244	0.347	0.262	0.276	0.231
FC1	0.348	0.302	0.346	0.732	0.511	0.505	0.421	0.432
FC2	0.229	0.149	0.329	0.863	0.524	0.564	0.528	0.390
FC3	0.332	0.299	0.387	0.847	0.548	0.547	0.523	0.477
FC4	0.278	0.204	0.308	0.880	0.576	0.605	0.510	0.448
FC5	0.228	0.147	0.245	0.835	0.520	0.613	0.531	0.457
GQD1	0.380	0.468	0.474	0.521	0.806	0.648	0.608	0.556
GQD2	0.508	0.382	0.433	0.519	0.814	0.628	0.580	0.619
GQD3	0.428	0.419	0.421	0.511	0.846	0.644	0.525	0.652
GQD4	0.453	0.357	0.346	0.458	0.801	0.585	0.462	0.575
GQD5	0.450	0.312	0.440	0.635	0.848	0.733	0.646	0.551
GPR1	0.158	0.028	0.142	0.560	0.519	0.744	0.648	0.393
GPR2	0.366	0.300	0.385	0.533	0.663	0.786	0.557	0.531
GPR3	0.343	0.257	0.365	0.596	0.683	0.888	0.645	0.544
GPR4	0.353	0.260	0.332	0.612	0.674	0.856	0.586	0.531
GPR5	0.445	0.337	0.353	0.498	0.684	0.826	0.515	0.539
LAC31	0.330	0.221	0.325	0.495	0.559	0.572	0.849	0.574
LAC32	0.289	0.161	0.294	0.559	0.610	0.680	0.908	0.572
LAC33	0.332	0.264	0.384	0.511	0.612	0.627	0.883	0.589
LAC34	0.312	0.287	0.365	0.560	0.634	0.631	0.875	0.624
LAC41	0.376	0.355	0.311	0.471	0.600	0.569	0.622	0.846
LAC42	0.308	0.422	0.313	0.386	0.544	0.451	0.469	0.845
LAC43	0.300	0.417	0.394	0.483	0.673	0.553	0.605	0.855

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

5.1.4 Análise do modelo estrutural proposto

Após a avaliação do modelo de mensuração, executou-se a análise do modelo estrutural. Esta foi iniciada pela avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2), os quais aferem a variância das variáveis endógenas (HAIR JR *et al.*, 2017). De acordo com Cohen

(1988), é sugerido que, no caso de estudos em ciências sociais, o $R^2= 2\%$ seja considerado como de efeito pequeno, $R^2= 13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande.

Para o modelo estudado neste trabalho, consideram-se variáveis exógenas COLA, COPRO e COCON, as quais não são afetadas por outras variáveis presentes na pesquisa. As variáveis endógenas (FC, GQD, GPR, LAC3 e LAC4), por sua vez, possuem seu comportamento explicado pelo das variáveis exógenas do modelo, dessa forma, o R^2 indicará a proporção dessa explicação.

TABELA 13 – R^2 dos constructos

	Indicador	R²	R² ajustado
Foco no cliente	FC	0.151	0.148
Gestão da qualidade de design	GQD	0.390	0.383
Gestão de processos	GPR	0.214	0.208
Lacuna3	LAC3	0.566	0.561
Lacuna4	LAC4	0.550	0.545

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

O próximo passo na análise foi a realização do teste de hipóteses, através da avaliação dos coeficientes de caminho. Esta foi realizada por meio da técnica *Bootstrapping*, no *software* Smart-PLS. Também foram calculados os *Valores t* (*t-student*), tendo como parâmetro valores superiores a 1,96, e os *Valores p* com nível de significância de 5%. Dessa forma, foi possível verificar se determinado coeficiente de caminho seria significativo. Os valores encontrados são apresentados no Quadro 10.

A partir do apresentado no Quadro 10, é possível perceber que todas as hipóteses analisadas neste trabalho foram confirmadas. As hipóteses H1, H2 e H5 afirmam que o colançamento, a coprodução e o coconsumo impactam na gestão da qualidade de design. Isto se dá pois as informações trazidas pelos clientes, seja quando ele participa da definição de como se dará o lançamento dos serviços, seja quando ele atua de forma ativa durante a entrega dos serviços ou quando ele consome o serviço conjuntamente com outros clientes, poderão ser utilizadas pela organização para aprimorar o design de serviço, oferecendo algo mais próximo das expectativas e desejos de seus clientes.

QUADRO 10 – Resultados do Teste de Hipóteses

Hipótese	Descrição	Coefficiente de caminho	T-valor	P-valor	Resultado
H1	Colançamento -> Gestão da qualidade de design	0.178	2.952	0.003	Confirmada
H2	Coprodução -> Gestão da qualidade de design	0.237	3.533	0.000	Confirmada
H3	Coprodução -> Foco no cliente	0.389	6.767	0.000	Confirmada
H4	Coprodução -> Gestão de processos	0.245	3.533	0.000	Confirmada
H5	Coconsumo -> Gestão da qualidade de design	0.340	6.002	0.000	Confirmada
H6	Coconsumo -> Gestão de processos	0.287	4.734	0.000	Confirmada
H7	Colançamento -> Lacuna4	0.186	3.458	0.001	Confirmada
H8	Gestão da qualidade de design -> Lacuna4	0.486	6.043	0.000	Confirmada
H9	Gestão da qualidade de design -> Lacuna3	0.281	3.358	0.001	Confirmada
H10	Foco no cliente -> Lacuna3	0.165	3.068	0.002	Confirmada
H11	Gestão de processos -> Lacuna4	0.184	2.355	0.019	Confirmada
H12	Gestão de processos -> Lacuna3	0.382	4.903	0.000	Confirmada

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A hipótese H3 afirma que a coprodução impacta no foco no cliente, ou seja, a participação do cliente durante a entrega do serviço fornece informações para que a organização tenha um melhor entendimento de suas demandas, auxiliando, assim, no atendimento a elas.

As hipóteses H4 e H6 afirmam que a coprodução e o coconsumo impactam na gestão de processos. Isto ocorre devido ao fato de a participação do cliente durante a entrega do serviço e o consumo conjunto (ou troca de informações sobre o consumo) impactarem nos procedimentos e sistemas utilizados para gerenciar a prestação dos serviços oferecidos pela empresa.

A hipótese H7 afirma que o colançamento impacta diretamente na Lacuna 4, pois a participação dos clientes nos processos de lançamentos dos serviços acaba por diminuir a possibilidade de as divulgações realizadas pela empresa não refletirem o serviço que de fato é

entregue por ela. As hipóteses H8 e H11 apresentam que a gestão da qualidade de design e a gestão de processos também impactam na Lacuna 4, pois, quando um serviço possui um design sólido e com especificações de qualidade estruturadas (gestão da qualidade de design) e possui um bom gerenciamento de sua execução, há uma maior possibilidade de que o serviço entregue esteja mais próximo daquilo que foi prometido pela organização ao cliente.

Por fim, as hipóteses H9, H10 e H12 afirmam que a gestão da qualidade de design, o foco no cliente e a gestão de processos impactam na existência da Lacuna 3. Como apresentado, estas três dimensões da TQS irão contribuir para que as definições de qualidade de determinado serviço sejam de fato atendidas.

A próxima seção irá apresentar a análise dos dados obtidos através da realização das entrevistas semiestruturadas.

5.2 Análise dos dados qualitativos

Após a análise dos dados quantitativos, buscou-se entender um pouco melhor como a cocriação ocorre na prática e qual a visão dos gestores sobre a relação entre a cocriação e a qualidade dos serviços. Para isso, escolheram-se, entre as 262 empresas que haviam respondido ao questionário, seis para a realização dessas entrevistas. A escolha foi realizada de maneira a englobar empresas de diferentes setores de atuação. O Quadro 11 apresenta a caracterização das empresas entrevistadas.

A empresa E1 iniciou as suas atividades em 1949 no varejo e posteriormente começou a atuar no atacado. Hoje conta com dois depósitos e capacidade de armazenamento de 145 mil paletes, oferecendo mais de 29 mil itens, dos mais variados tipos, aos seus clientes. Ela realiza mais de 200 mil vendas mensais e está presente em todo o território nacional, realizando entregas em 5306 cidades.

QUADRO 11 – Caracterização das empresas entrevistadas

Referência	Setor de Atuação	Localização	Porte da empresa	Cargo do entrevistado
E1	Atacadista	Minas Gerais	Grande	Diretor de Expansão
E2	Distribuidor EPI	Santa Catarina	Médio	Gerente de Unidade
E3	Varejo	São Paulo	Grande	Diretor Executivo
E4	Distribuidora de produtos farmacêuticos	Rio de Janeiro	Grande	Diretor de Tecnologia e Marketing
E5	Varejo de material de construção	Rio de Janeiro	Grande	Diretor Comercial
E6	Varejo (plataforma de <i>social commerce</i>)	São Paulo	Grande	Gerente de Excelência Operacional

Fonte: elaborado pela autora.

A empresa E2 foi fundada em 1991 e iniciou as suas atividades atuando apenas como distribuidora autorizada de produtos da marca 3M, ampliando posteriormente suas atividades. Hoje ela é reconhecida no sul do Brasil como referência no fornecimento de equipamentos de segurança e insumos (como abrasivos, adesivos industriais, fitas adesivas, material de embalagens, entre outros).

A empresa E3 consiste em uma plataforma digital de varejo multicanal, sendo reconhecida como uma das maiores redes varejistas do país. Ela foi fundada em 1957 e atualmente possui mais de 1110 lojas físicas, estando presente em 23 estados.

A empresa E4 trata-se de uma distribuidora de produtos farmacêuticos com mais de trinta anos de mercado. Ela atua nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo e possui mais de 350 colaboradores. Além disso, foi reconhecida em 2020 por estar entre os dez maiores distribuidores farmacêuticos brasileiros.

A empresa E5 consiste em uma empresa francesa que chegou ao Brasil em 1997, tendo a sua primeira loja aberta na cidade de São Paulo. Hoje ela é o maior varejista do ramo da construção do país, oferecendo, além de cimentos, tijolos, acabamentos, decorações e eletrodomésticos, uma série de serviços relacionados à bricolagem.

Por fim, a empresa E6 foi fundada em 2018 como um *marketplace* social, no qual as pessoas se unem para fazer pedidos em conjunto e obter descontos. Ela tem seu modelo de negócio baseado em focar em consumidores da base da pirâmide econômica brasileira, utilizar tecnologia para conectar fabricantes e consumidores e agregar demandas. Além disso, se tornou um dos unicórnios brasileiros em 2021.

As análises foram realizadas utilizando o *software* NVIVO, por meio de categorização dos dados obtidos. Para tal, foram criados nós, os quais representaram as categorias analisadas. A Figura 7 apresenta esta estrutura, sendo possível identificar quantas das entrevistas estavam presentes em determinado nó (Fonte) e o número de trechos (Referências).

FIGURA 7 – Nós utilizados para a categorização dos dados

Nós			
Nome	Fontes	Referências	
Ações para aumentar a participação do cliente	6	7	
co-consumo	6	7	
co-lançamento	6	7	
co-design	3	3	
co-ideação	4	5	
co-produção	6	6	
informação	6	8	
participação	6	10	
Desafios para possibilitar a maior participação do cliente	6	6	
Pontos positivos e negativos da participação do cliente	6	8	
Relação entre a participação do cliente e a qualidade	6	6	

Fonte: elaborada pela autora.

O próximo tópico descreverá as informações obtidas através da realização das entrevistas. Inicialmente será apresentado como os tipos de cocriação ocorrem nas empresas

analisadas. A seguir, serão expostas informações sobre a participação dos clientes no processo e a relação entre esta e a qualidade dos serviços oferecidos.

5.2.1 Os tipos de cocriação nos processos de serviço

Durante as entrevistas foram realizadas perguntas para entender como ocorriam, nas empresas analisadas, os três dos tipos de cocriação propostos por Oertzen *et al.* (2018): colançamento, coprodução e coconsumo. Seguem abaixo as informações adquiridas a partir da realização das entrevistas.

5.2.1.1 Colançamento

Conforme apresentado anteriormente, o colançamento se refere ao compartilhamento de informações, entre o cliente e a empresa, a respeito do lançamento de determinado serviço (OERTZEN *et al.*, 2018). Das seis empresas entrevistadas, duas relataram que esta troca de informações ocorre de maneira indireta. No caso da E1, esta acontece através de informações, as quais haviam sido obtidas em conversas com os clientes, repassadas pelos próprios funcionários da empresa em rodadas de melhoria contínua. Na E3, por sua vez, as informações foram obtidas por avaliações do tipo NPS (*Net Promoter Score*) e pesquisas de satisfação realizadas com os clientes.

As demais organizações adquiriram informações diretamente dos clientes, seja através de perguntas realizadas por vendedores, seja por contato realizado pelo cliente com a empresa. O trecho a seguir representa um exemplo deste último caso:

Um cliente que volta e meia precisa de algo diferente, ele pega e liga aqui pergunta ou manda um WhatsApp. Então vamos supor assim, que o cliente queira uma peça que é uma máquina que não tem nada a ver com o nosso ramo. A gente não para pôr ali a negociação, a gente tenta identificar qual é o fabricante da máquina, qual é a peça que o cliente quer e tenta ajudar ele a resolver (E2).

Como apresentado no trecho acima, o cliente informa à organização as suas necessidades, as quais podem servir de base para que ela ofereça outros produtos ou serviços de acordo com a demanda do cliente.

Em relação ao contato realizado pela empresa, este foi feito, em sua maioria, por vendedores durante os momentos de negociação e venda dos itens. Uma forma interessante de adquirir informações foi apresentada pela Empresa 5, a qual visita a casa de clientes para entender como eles utilizam os seus produtos e quais as dificuldades enfrentadas.

A gente faz pesquisas *in loco*, faz pesquisas à distância. Agora, não tanto, mas a gente visitava bastante a casa do cliente também, inclusive, por exemplo, mês passado, a gente, como não tá podendo fazer mais visita física, então eu fiz uma visita virtual na casa do cliente (...) É tudo bem profissional, ele mostra a casa, é uma conversa de uma hora e meia onde ele vai gravando, mostrando, contando um pouco sobre a casa. Então, a gente tem bastante esse processo de envolvimento do cliente em todas as atividades que a gente faz, porque, senão, a gente não vai acertar no lançamento, né? (E5).

No relato acima, é apresentado como a Empresa 5 recebe informações sobre como o cliente utiliza os produtos fornecidos por ela e em relação às necessidades deste no dia a dia de sua residência. Da mesma forma que no trecho apresentado sobre a Empresa 2, os dados obtidos são utilizados para aprimorar o lançamento de novos serviços.

Outro ponto interessante consiste no fato de os entrevistados muitas vezes se referirem à coideação, que se relaciona à geração de ideias de maneira conjunta (OERTZEN *et al.*, 2018; RUSSO-SPENA; MELE, 2012), e ao codesign, o qual consiste no processo de desenvolvimento de novos serviços ou alteração nos serviços existentes (RUSSO-SPENA; MELE, 2012), ao tentar explicar ações relacionadas ao colançamento. A Empresa 5, por exemplo, citou o fato do início do serviço de instalação, o qual ocorreu devido a uma demanda por parte dos clientes e se refere à coideação: “porque o cliente sempre perguntava muito ‘Ah, eu quero comprar isso, mas eu não tenho quem instala’. Vamos supor, quero fazer uma parede de *Drywall*... Era uma coisa mais nova e não tem muita indicação” (E5).

Um exemplo de codesign consiste no trecho abaixo, retirado da entrevista da Empresa 6, o qual expõe uma mudança nas embalagens realizada para atender a uma demanda de clientes:

O cliente informa que comprou um produto e só recebeu metade do pedido. Porque o pedido, ele era muito grande para caber numa sacola, então a gente quebrava em duas sacolas, e o cliente só recebia uma sacola e não recebia outra. Então agora está recebendo uma sacola só com tudo, porque a gente aumentou o nosso mix de embalagens e isso permite que caiba tudo numa sacola só (E6).

Durante a explanação sobre a ocorrência de colançamento, foi apresentado pela Empresa 1 a possibilidade de realizar protótipos para testar novos serviços (ou alterações nos serviços existentes) com o intuito de atender demandas advindas dos clientes, o que está relacionado ao processo de coideação e codesign:

Tal região, a gente atende via porta a porta, que é o caminhão já sair carregado e entregando de cliente em cliente. Então, por exemplo, ‘ah, não, nessa região a gente quer abrir um CD’, um CDA que a gente chama, um Centro de Distribuição Avançado. Então, a gente vai fazer protótipo para uma carga sair via porta a porta, a outra sair no estilo de CD, ou seja, a gente consegue gastar ou investir um valor muito pequeno nisso pra fazer um teste, leva isso para campo de forma já produtiva, apesar de ser um teste, mas é por amostragem e de forma já real e, se a gente perceber que isso foi validado em campo e que tem consistência, a gente migra para essa nova forma (E1).

De maneira geral, foi possível notar uma grande participação dos clientes nos lançamentos das empresas entrevistadas, o que vai de acordo com a informação obtida através da realização do *survey*, no qual as perguntas relacionadas à existência de colançamento tiveram, em sua maioria, predomínio de notas 4 e 5. A próxima seção apresentará as informações obtidas em relação à coprodução.

5.2.1.2 Coprodução

A coprodução consiste no tipo de cocriação no qual o cliente participa ativamente da prestação do serviço, seja por meio da execução de tarefas ou fornecimento de informações para a melhoria do processo (OERTZEN *et al.*, 2018; RUSSO-SPENA; MELE, 2012).

Percebeu-se, através da realização das entrevistas, que a coprodução está menos presente no caso de empresas B2B. Nas Empresas 1 e 2, por exemplo, esta participação ocorre de forma mais tímida, durante o contato com o profissional do setor de compras das empresas clientes. Porém, a Empresa 4, apesar de também ser do tipo B2B, possui uma atuação mais ativa por parte dos seus clientes, como exemplificado no trecho abaixo:

Uma parte muito mais ativa do nosso cliente, ele instala na farmácia um sistema que a gente chama de pedido eletrônico; é como se fosse um *e-commerce*, mas é algo muito mais vinculado ao próprio sistema da farmácia. Então ele consegue tirar as faltas por meio desse sistema. Então para gente é uma venda mais passiva, a gente apenas disponibiliza o produto e o preço e o próprio cliente entra lá e faz a compra dele (...) e esse canal eletrônico, ele representa hoje quarenta por cento das nossas vendas, vem de forma ativa do cliente (E4).

Nas relações B2C, percebeu-se que a coprodução esteve mais presente, com o cliente realizando várias ações durante o processo de prestação do serviço. Foram citados tanto exemplos relacionados a vendas através do *e-commerce* como a vendas multicanais.

A gente tá incentivando muito o cliente a comprar (*online*) e pegar a mercadoria na loja. Por exemplo, o cliente está comprando cimento, a gente tá incentivando dele colocar no carrinho e levar, então a gente tá colocando gente para ajudar, mas ele tá colocando muita mão na massa para ganhar um pouco de produtividade e para sair mais rápido, porque ele reclamava muito do tempo da retirada que ele esperava muito, então, quem tem mais pressa, a gente está disponibilizando para ele ajudar nesse serviço (E5).

Como apresentado anteriormente, uma das vantagens trazidas pela coprodução está no ganho de produtividade e redução de custos para a empresa. Os próprios clientes esperam ser vistos como mais do que consumidores passivos e poder desempenhar tarefas antes realizadas por funcionários (HILTON; HUGHES; CHALCRAFT, 2012). Os exemplos citados durante as entrevistas vão ao encontro a este fato.

Uma vez que a Empresa E6 consiste em um *social commerce*, a coprodução ocorre de uma forma um pouco diferente nesta. Ao realizar a compra, o cliente deve retirar o seu pedido em um Ponto de Retirada (PDR), o qual muitas vezes consiste em um cliente que disponibilizou parte de sua casa para tal e, com isso, consegue gerar renda.

O processo do ponto de retirada, em si, é uma ação legal da XXX onde que ela visa a possibilidade de pessoas de baixa renda ou pequenos negócios de ter uma renda extra, né? Muitas, hoje, das famílias que têm ponto de retirada são pessoas que tinham pequenos negócios e, hoje, só têm o ponto de retirada. Então, eu visitei alguns pessoalmente, há pouco tempo, e você vê a alegria da pessoa em ver, fazer parte da mudança que a XXX está implantando. É poder entregar produtos de primeira necessidade, a um custo barato, no bairro dela, né? Então ela conhece todo mundo que vai lá buscar. Então, é bem legal quando você fica um dia no PDR e vê a pessoa chegando, chamando pelo nome o cliente, né? Essa cumplicidade que gera entre o PDR, o ponto de retirada, e o cliente, por ser uma pessoa que vive no bairro, que tá todo dia lá, que mora lá. Então, para mim esse é o ponto máximo da experiência do PDR, né? Ah, a intimidade entre o cliente e o PDR (E6).

Este fato vai ao encontro do apresentado por Hunt, Geiger-Oneto e Varca (2012), os quais afirmam que os clientes têm desempenhado o papel de “*prosumers*”, assumindo responsabilidades por processos como a distribuição física, os quais antes eram desempenhados pelos varejistas.

Além da participação ativa em parte do processo de prestação do serviço, a coprodução também pode ocorrer através do fornecimento de informações, por parte do cliente, para a melhoria do processo. Vários foram os exemplos citados pelas empresas entrevistadas sobre este ponto, os quais variaram entre participações em pesquisas e comentários através do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), do aplicativo ou das mídias sociais da empresa.

Através das informações sobre o atendimento, a gente daí conduz as melhorias necessárias. Então, por exemplo, se eu estou com problema, se um cliente está satisfeito com a compra, mas tá insatisfeito com a

entrega, eu tenho um problema de logística, então, vou direcionar pra poder atuar nesse sentido, né? (E3).

Tem no app, no campo de comentários, onde que a pessoa pode comentar a experiência dela com a XXX. Com isso, a gente vai pegando esses *feedbacks* que geram as novas *features* para melhorar a experiência (E6).

Por fim, todas as empresas entrevistadas relataram a existência de alguma atividade referente à coprodução, o que compactua com o resultado obtido na parte quantitativa deste trabalho. A próxima seção apresentará as informações obtidas, durante as entrevistas, sobre o coconsumo.

5.2.1.3 Coconsumo

O coconsumo ocorre através da interação entre os clientes de determinada empresa/marca, seja através de canais *online* ou *offline* (OERTZEN *et al.*, 2018). Apenas uma das empresas entrevistadas, a E2, não relatou a ocorrência desse tipo de interação. No caso das demais empresas, foram citados eventos com clientes, interações através de site e mídias sociais e até mesmo a realização de cursos.

As Empresas E1 e E4, ambas com vendas B2B, relataram a realização de eventos. No caso da Empresa E1, estes ocorriam para a divulgação e/ou treinamento sobre produtos específicos fornecidos pela empresa. A Empresa E4, por sua vez, incentiva a participação de seus clientes em eventos que buscam a troca de informações entre estes, os quais são organizados tanto pela Associação de Distribuidores Farmacêuticos quanto pela própria Empresa E4.

O que a gente promove é um evento para os clientes onde a gente traz, assim, todos por região, né, a gente vai fazendo por região o encontro de clientes, no qual a gente faz um treinamento pra eles de produto (E1).

A ideia desses eventos (tanto da Associação quanto realizados pela empresa) é justamente promover, ah, esse *network* e essa troca de ideias entre as farmácias (E4).

No caso das empresas B2C, todas relataram a ocorrência de troca de informações entre clientes através de comentários realizados nas mídias sociais e nos sites das respectivas empresas. Como apresentado por Fisk (2011), a possibilidade dos clientes conversarem entre si através das mídias sociais auxiliou na existência de colaboração em massa. Uma vez que um cliente comenta sobre o processo de venda ou a respeito de características de determinado produto, este comentário acaba por influenciar a decisão de compra de outros clientes. Dessa forma, os clientes têm utilizado as mídias sociais para relatar suas experiências, o que acaba por trazer empoderamento para eles (JOURNÉE; WEBER, 2017).

Além do relatado, a Empresa E5 realiza cursos para seus clientes, os quais acabam por gerar interações entre eles, conforme apresentado no trecho a seguir.

Agora tá voltando os cursos. A gente sempre faz curso para cliente. A gente incentiva muito a bricolagem, que é o faça você mesmo, que é um curso de, por exemplo, porcelanato líquido, de como fazer porcelanato líquido. E aí vêm as turmas, aí sim, têm muita interação entre eles (E5).

A Empresa E6 também apresentou um tipo de interação diferente das demais. Foi relatado que, para que promoções sejam liberadas, torna-se necessária a venda de um número mínimo de unidades de determinado produto. Dessa forma, além da interação em mídias sociais e sites relatadas anteriormente, também há o incentivo, entre clientes, para a compra de determinados produtos. Este fato é exemplificado pelo trecho: “Você precisa comprar junto com outras pessoas para poder desbloquear promoções. Então, a gente incentiva, através disso, o marketing boca a boca” (E6).

Por fim, da mesma forma que os outros tipos de cocriação abordados nesta pesquisa, as informações obtidas pela realização da entrevista, em relação ao coconsumo, também vão ao encontro dos resultados obtidos na parte quantitativa do presente trabalho.

5.2.2 A participação dos clientes nos processos de serviço

O conceito de participação dos clientes se relaciona à extensão na qual estes fornecem informações, fazem sugestões ou se envolvem no processo de prestação do serviço (CHAN; YIM; LAM, 2010). Assim, ao se referir à participação, não é feita nenhuma distinção sobre em qual parte do processo ela se dá. Dessa forma, a participação do cliente não será relacionada, neste trabalho, a nenhum dos tipos específicos de cocriação de serviços.

Para que os clientes possam participar dos processos de serviço, é necessário que a organização incorpore clientes muitas vezes heterogêneos (HOYER *et al.*, 2010). Assim, buscou-se, inicialmente, entender quais os pontos positivos e negativos da participação dos clientes, do ponto de vista das empresas entrevistadas.

As organizações ressaltaram que percebem mais pontos positivos do que negativos. Além disso, elas disseram que entre os pontos positivos desta participação está a aquisição de informações, as quais são utilizadas para melhorar a jornada do cliente na empresa, como exemplificado no trecho: “O lado bom de escutar é a proximidade que você faz e cria uma empatia” (E1). Assim, é possível atender melhor às necessidades dos clientes e evitar que ocorram falhas na prestação do serviço (KRISTENSSON; MATTHING; JOHANSSON, 2008).

Quanto aos pontos negativos, foram mencionadas a variabilidade trazida pelos clientes e a “visão míope” (E1) que este muitas vezes possui, focando no que seria melhor para ele. Porém, o melhor para um cliente nem sempre será o melhor para todos os clientes ou para a empresa, como apontado pelas organizações entrevistadas. Este fato vai ao encontro do afirmado por Fisk (2011), de que muitas vezes ocorre falta de equilíbrio entre a perspectiva da organização e a dos clientes.

Ao serem questionadas sobre a execução de ações para aumentar a participação dos clientes nos processos, as empresas relataram incentivar a comunicação com a empresa. Esta comunicação muitas vezes é realizada através dos canais disponibilizados por ela, como mídias sociais e sites.

A gente incentiva via os canais da companhia, seja na loja, seja nos canais de chat, na internet, canal direto (...). Então, a gente sempre procura dar visibilidade, e para que ele seja de fácil acesso. E seja incentivado (o cliente), né, a poder comunicar com a empresa (E3).

Também foi relatada a execução de pesquisas de satisfação, tanto para a aquisição de informações sobre a opinião do cliente, quanto para que ele possa sugerir possíveis alterações em processos.

A gente elenca quais são os processos de negócios, processos suportes na cadeia de valor da empresa, e a gente desenvolve perguntas

específicas para cada uma das etapas do processo do cliente com a gente. Então a gente, desdobra o processo de compra, de recebimento, de pós-venda, por exemplo (...) a gente subdivide as perguntas de acordo com a característica do negócio (E4).

Porém, também foram mencionadas, no caso da pesquisa de satisfação, duas dificuldades. A primeira é ter acesso à pessoa diretamente responsável pelo processo, a qual de fato detenha as informações necessárias para responder aos questionamentos. A segunda consiste em conseguir a adesão do cliente, para que ele responda à pesquisa. O trecho abaixo exemplifica a primeira dificuldade apresentada.

Então, por exemplo, quem está abrindo o e-mail da farmácia pode ser o balconista. Ah, mas o balconista não é o cara que faz a compra do medicamento. Quem está recebendo pode ser o comprador. Ah, mas quem vai reclamar da entrega não é o comprador, é o balconista. Ah, mas quem, às vezes, quem vai abrir o e-mail, quem vai receber isso é o dono da farmácia. Mas o dono da farmácia não está no dia a dia, então não sabe os percalços do dia a dia do cliente. Então esse é um desafio gigante (E4).

De maneira geral, as empresas entrevistadas entendem que a participação do cliente nos processos de serviços acaba por aumentar a sua qualidade. Como informado por elas, uma vez que o cliente está mais presente, ele consegue identificar o que não está de acordo com o seu desejo ou a sua necessidade e informar à organização. A opinião das empresas corrobora o resultado encontrado na parte quantitativa deste trabalho.

Para exemplificar as informações apresentadas pelas empresas em relação a este quesito, seguem alguns trechos retirados das entrevistas.

Porque você tem um cara que é o principal stakeholder seu dizendo: ‘olha, amigo, dá uma olhada pra isso aqui, que isso aqui tá bom, mas pode ser melhorado. Dá uma olhada nisso aqui, isso aqui tá ótimo. Olha, isso aqui tá muito ruim’, então, é, seria burrice não aproveitar isso (E3).

Acho que a gente nunca vai oferecer um serviço bom, se a gente não escutar o cliente (...) se você não escuta o cliente, dificilmente, você vai acertar (...). Perde um pouco da empatia, né? (E5).

A gente saiu de um modelo onde as ideias vinham na cabeça de um grupo de autogestão para um modelo de decisão coletiva, né? E para ter essa decisão coletiva, quanto mais opiniões e mais experiências são compartilhadas, a gente consegue gerar melhores resultados. Então, olhando para esse nosso mundo globalizado de hoje, um mundo da internet, é muito importante a participação de todas as pontas no negócio (E6).

Apesar de a participação dos clientes ter sido apontada pelas empresas como positiva e auxiliar na melhoria da qualidade dos serviços prestados, ainda são vários os desafios enfrentados pelas organizações entrevistadas relacionados a esta participação. A próxima seção irá abordar esses pontos.

5.2.2.1 Desafios relacionados à participação do cliente nos processos

Entre os desafios apontados pelas empresas em relação à participação dos clientes, está a dificuldade de fazer com que a interação, quando ocorre através dos meios digitais, seja sempre positiva. Foi relatado, durante as entrevistas, sobre a sensibilidade da comunicação e a dificuldade de realizá-la de maneira assertiva.

A gente está num momento muito delicado, onde as pessoas estão começando a entender essa questão de liberdade, de diversidade, então, muitos têm a cabeça aberta, outros não, e a gente vê muitas empresas metendo os pés pelas mãos (...). Quem tá cuidando do Instagram? Será que é uma pessoa preparada? Às vezes, ela fala alguma besteira e aí todo trabalho de um ano foi por água abaixo (...). Esse é um problema que a gente precisa tomar um pouco de cuidado, que é um canal muito legal, que a gente tem muita abertura, aí cada vez mais a gente aprende mais (E5).

Este fato vai de encontro ao apresentado por Merlo, Eisingerich e Auh (2014), os quais afirmam que as empresas precisam aproveitar as mídias sociais para ouvir a voz dos clientes,

observar o que eles sugerem, ver os comentários ou reclamações e respondê-los prontamente e, assim, engajar os clientes para que eles tenham sentimento de pertencimento e conexão com a marca.

Uma vez que a participação dos clientes nos processos foi vista por todas as empresas analisadas como, na maioria das vezes, positiva, fazer com que esta ocorra torna-se “uma missão diária” (E2). Neste sentido, a Empresa E5 apresentou algumas alterações que têm sido realizadas com o intuito de, entre outras coisas, aumentar esta participação.

Então a XXX tem um desejo de ser uma empresa que acredita muito na virada. A gente era uma loja física, a gente fala que agora está ficando uma loja multicanal. E o que a gente fala muito é ser uma loja plataforma. E o que é uma loja plataforma? É que se relaciona com a comunidade, se relaciona com o meio. Então tem muita participação. Então, cada vez mais, a XXX acredita que ela deva ser uma plataforma de interação para comunidade, para a gente estar presente em campanhas sociais. Então, tudo isso, cada vez mais, a gente está incentivando a plataforma de uma comunidade de instaladores, de pedreiros... (E5).

Isso é interessante, pois os clientes estão cada vez mais acostumados a tomar decisões de compra, e até mesmo a efetivá-las, utilizando uma combinação de plataformas: loja física, loja virtual, e-mail marketing, dispositivos móveis etc. Dessa maneira, vincular as atividades de venda com múltiplos canais pode exigir mudanças significativas de um varejista, porém, estas se fazem atraentes, dado o seu alto potencial de criação de valor (JOURNÉE; WEBER, 2017).

Apesar das ações executadas para aumentar a participação dos clientes nos processos, as empresas também relataram que ainda vivenciam dificuldades nesse quesito. Em relação à obtenção de informações, a adesão foi apresentada como a principal dificuldade, sendo necessária, muitas vezes, a disponibilização de diversos canais: “a gente tem alguns canais no próprio site, na própria rede social, né, que o cara pode entrar em contato com a gente” (E4).

De maneira geral, pode-se se dizer que os desafios apresentados estão relacionados à obtenção de informações e à interação com, e/ou entre, clientes nas mídias sociais. Apesar de

haver na literatura relatos sobre a dificuldade dos clientes em realizar as tarefas que antes eram executadas por funcionários da empresa (FINSTERWALDE; TUZOVIC, 2010; FISK, 2011), este ponto não foi manifestado nas entrevistas. Acredita-se que isto se deu devido ao ramo de atuação das organizações entrevistadas (varejo, atacado e distribuição). O consumidor já realiza, há alguns anos, atividades durante o processo de aquisição de produtos nestes setores. Dessa forma, ele já está habituado a fazê-las.

Com base no apresentado, e em outras informações obtidas durante a realização das entrevistas, foi possível construir um modelo teórico, o qual será apresentado no próximo tópico.

5.2.3 Construção do modelo teórico

As informações obtidas a partir da realização das entrevistas foram utilizadas como base para a construção de um modelo teórico. Inicialmente, percebeu-se que nas empresas analisadas não havia a distinção citada por Oertzen *et al.* (2018) entre a coideação, o codesign e o colançamento. Foi possível, assim, compreender que os clientes se envolvem no lançamento dos serviços nos quais eles tiveram participação na construção. Isto ocorre porque eles levam para a empresa a sua demanda sobre novos serviços e participam da sua construção, desde a sua formatação inicial até a sua chegada no mercado, estando presentes nas etapas de ideação, design e lançamento desses serviços.

Ao retomar as definições destes tipos de cocriação, nota-se que há, de fato, certo sombreamento entre elas, conforme apresentado no Quadro 12. Como é possível perceber através do quadro, a coideação estaria relacionada à geração de ideias e o codesign à participação do design do serviço, porém, sugerir ideias pode ser considerada uma maneira de participar do design. Além disso, a participação no lançamento não exclui que o cliente tenha, de alguma forma, influenciado no design do serviço ou fornecido informações para que este tivesse sido projetado pela organização.

A partir do exposto, é proposto que a coideação, o codesign e o colançamento sejam tratados como um único tipo de cocriação, o qual será denominado neste trabalho como coprojeto. Dessa forma, o coprojeto irá se referir à participação dos clientes no projeto dos serviços, englobando desde o fornecimento de ideias iniciais até o lançamento do serviço desenvolvido.

QUADRO 12 – Definição dos tipos de cocriação

Tipo de cocriação	Conceito	Referência
Co-ideação	Geração de ideias de maneira conjunta entre a organização e os clientes	Oertzen <i>et al.</i> (2018); Russo-Spena e Mele (2012)
Co-avaliação	Avaliação conjunta das ideias geradas	Oertzen <i>et al.</i> (2018); Russo-Spena e Mele (2012)
Co-design	Participação no design do serviço	Oertzen <i>et al.</i> (2018); Russo-Spena e Mele (2012)
Co-teste	Participação nos testes e na melhoria do protótipo do serviço	Russo-Spena e Mele (2012)
Co-lançamento	Compartilhamento, entre o cliente e a empresa, do lançamento do serviço	Oertzen <i>et al.</i> (2018)
Co-produção	Participação ativa do cliente durante a prestação do serviço	Oertzen <i>et al.</i> (2018); Russo-Spena e Mele (2012)
Co-consumo	Interação entre os usuários durante o consumo do serviço, na qual os clientes impactam nas experiências um do outro	Oertzen <i>et al.</i> (2018)

Fonte: elaborado pela autora.

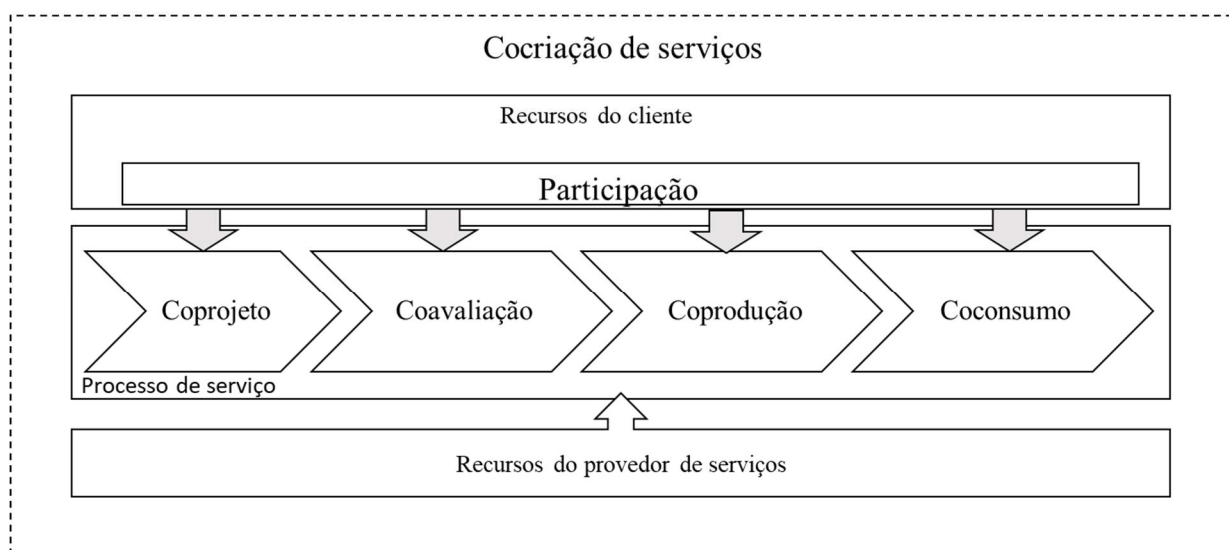
Além disso, também é proposta a junção da coavaliação e do coteste. Isto é feito pois entende-se que a participação do cliente através da avaliação realizada ocorrerá de maneira similar, independentemente de esta avaliação ocorrer em uma etapa mais preliminar ou avançada da elaboração do serviço a ser oferecido. Assim, sugere-se que ambos sejam tratados como coavaliação.

Por fim, uma vez que os dados obtidos nas entrevistas corroboram as definições apresentadas anteriormente para coprodução e coconsumo, nenhuma alteração é sugerida para os seus conceitos. Dessa maneira, os tipos de cocriação existentes durante o processo de serviço, propostos por Oertzen *et al.* (2018), seriam agora divididos em: coprojeto, coavaliação, coprodução e coconsumo.

Oertzen *et al.* (2018) também afirma em seu trabalho que, para que a cocriação ocorra, é necessário haver a participação, o engajamento e o envolvimento do cliente. Chan, Yim e Lam (2010) definem a participação do cliente como um constructo comportamental que mede a extensão em que os clientes fornecem ou compartilham informações, fazem sugestões e se envolvem na tomada de decisões durante a cocriação do serviço, o que vai ao encontro da definição de Oertzen *et al.* (2018) para a participação, o engajamento e o envolvimento do cliente. Devido a isso, tratar-se-á, neste trabalho, a participação, o engajamento e o envolvimento do cliente como um único conceito, referenciado como participação.

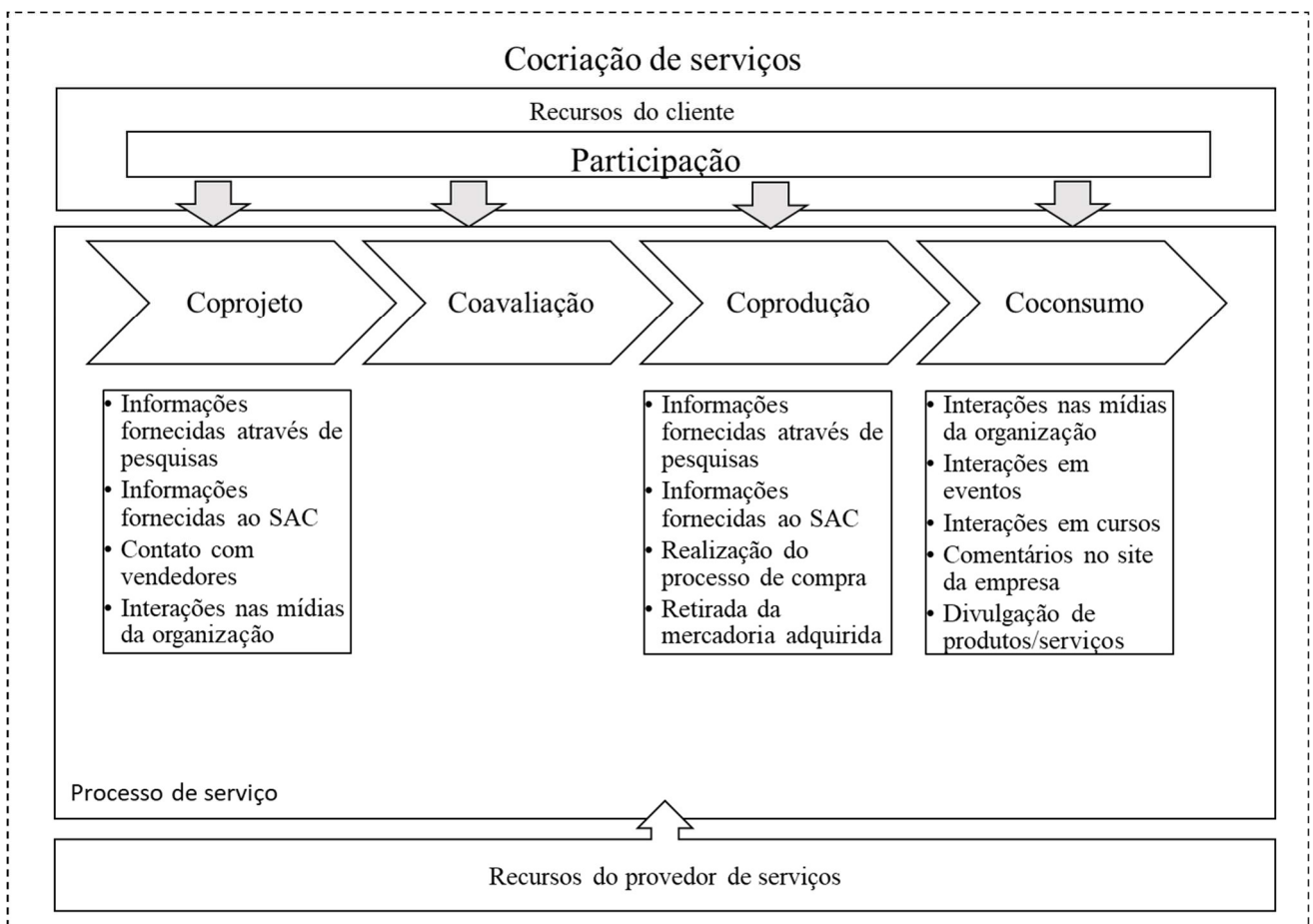
A partir do exposto, refez-se o modelo proposto por Oertzen *et al.* (2018), o qual havia sido exposto na Figura 1. A Figura 8 apresenta, assim, a proposição de um novo modelo, o qual foi elaborado a partir dos resultados obtidos com a realização deste trabalho. Nele, é apresentada a subdivisão proposta para os tipos de cocriação, os quais estão ordenados a partir das etapas do processo de prestação do serviço. Na parte superior da figura, estão os recursos fornecidos pelo cliente, pois, para que a cocriação ocorra, é necessário que este invista tempo, recursos, esforço físico e psicológico (HOYER *et al.*, 2010). Na parte inferior da figura, por sua vez, há os recursos do provedor do serviço, o qual disponibiliza os *inputs* necessários para a cocriação, realizando, muitas vezes, alterações em seus processos para incorporar a maior participação dos clientes nestes (FISK, 2011; OERTZEN *et al.*, 2018).

FIGURA 8 – Modelo inicial da cocriação em processos de serviço



Uma vez que buscou-se, com a realização das entrevistas, o entendimento de como os tipos de cocriação ocorriam na prática, julgou-se interessante adicionar essa informação à Figura 8. Dessa forma, tornar-se-á mais fácil a assimilação a respeito de como ocorrem os tipos de cocriação. Porém, já que não foi intuito das entrevistas analisar a coavaliação, e não sugeriram informações sobre este tipo de cocriação durante elas, não foi possível adquirir mais dados sobre a coavaliação. A Figura 9 apresenta o modelo final para a cocriação em processos de serviço, gerado a partir dos dados obtidos com a realização da pesquisa.

FIGURA 9 – Modelo final para a cocriação em processos de serviço



Fonte: elaborado pela autora.

Como é possível perceber através da Figura 9, diferentes tipos de cocriação podem se dar a partir da mesma ação. Por exemplo, informações fornecidas através de pesquisas ou do contato com o SAC da empresa podem tanto estar relacionadas ao coprojeto quanto à coprodução, o que vai diferenciar é o tipo de informação. Caso a informação seja a respeito de

um novo serviço, seria coprojeto, porém, caso ela se relacione ao processo de prestação de um serviço existente, seria coprodução.

O mesmo ocorre no caso das interações através das mídias da organização. Caso elas contenham sugestões para novos serviços, serão tratadas como coprojeto. Porém, caso seja uma reclamação, um elogio ou outro tipo de comentário que irá influenciar na experiência de outros clientes, ela será tratada como coconsumo.

Ainda, foram observados nas entrevistas relatos de coprodução a partir da realização do processo de compra, ou seja, da escolha, *check-out* e pagamento dos itens, e da retirada de itens adquiridos por parte do cliente. O coconsumo, por sua vez, também ocorreu no caso de interações entre clientes em eventos e cursos realizados pelas empresas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo entender a relação entre a cocriação e a qualidade dos serviços de empresas dos ramos de varejo, atacado e distribuição. Para isto, realizou-se um estudo descritivo-explicativo, uma vez que buscou-se descrever como a cocriação ocorre nas empresas pesquisadas e analisar as relações entre os tipos de cocriação (OERTZEN *et al.*, 2018), as dimensões da Qualidade Total do Serviço (TQS) (SURESHCHANDAR; RAJENDRAN; ANANTHARAMAN, 2001b) e as lacunas da qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Com este intuito, realizou-se um estudo com abordagens quantitativa e qualitativa.

Para a realização da pesquisa quantitativa, foi executado um *survey* com 262 empresas, pertencentes a 22 estados e ao Distrito Federal. Ele foi dividido em três partes, as quais buscavam analisar a cocriação, as lacunas da qualidade e as dimensões da TQS. A análise dos dados obtidos, através do *survey*, foi realizada a partir da utilização de Modelagem de Equações Estruturais, conforme apresentado no Quadro 7.

Como exposto no Quadro 10, todas as hipóteses analisadas neste trabalho foram confirmadas. Percebeu-se, assim, que o colançamento, a coprodução e o coconsumo impactavam na gestão da qualidade de design, uma vez que as informações trazidas pelos clientes, através da participação nos processos, podem ser utilizadas no aprimoramento do design de serviço. Além disso, foi observado, também, que a coprodução impacta no foco no cliente, já que a participação deste poderá auxiliar no entendimento e atendimento de suas demandas. Percebeu-se, ainda, que a coprodução e o coconsumo impactam na gestão de processos. Isto se dá pois a participação do cliente afeta os procedimentos e sistemas utilizados para gerenciar a prestação dos serviços.

Além das relações entre os tipos de cocriação e as dimensões da TQS, também foram analisados o impactos destes nas lacunas da qualidade. Dessa forma, foi possível identificar que o colançamento impacta diretamente na Lacuna 4 (diferença entre a comunicação gerada pela empresa em relação ao serviço e a entrega real deste), uma vez que a participação dos clientes no lançamento dos serviços pode fazer com que as divulgações realizadas pela empresa sejam mais realistas. As dimensões de gestão da qualidade de design e gestão de processos também impactam a referida lacuna, pois, se o serviço possui um design sólido com especificações de

qualidade estruturadas e um bom gerenciamento de sua execução, existe uma maior possibilidade de que ele seja entregue mais próximo daquilo que havia sido prometido pela empresa.

Por fim, identificou-se que as dimensões de gestão de qualidade de design, foco no cliente e gestão de processos impactam na ocorrência da Lacuna 3 (diferença entre as especificações de qualidade do serviço e a entrega real deste), pois estas irão auxiliar no atendimento das definições de qualidade do serviço oferecido.

A abordagem qualitativa, por sua vez, se deu a partir de realização de entrevistas semiestruturadas com seis empresas, as quais foram descritas no Quadro 11. A partir da realização destas, foi possível perceber que o colançamento ocorria, nas empresas analisadas, através de pesquisas realizadas com os clientes, informações coletadas pelo SAC, ou pelos vendedores e interações nas mídias sociais. A coprodução, por sua vez, se dava pelo fornecimento de informações em pesquisas ou contato com o SAC, pela realização do processo de compra e pela retirada das mercadorias adquiridas. Já o coconsumo ocorria através de interações nas mídias sociais, eventos e cursos, além de comentários no site da empresa e divulgação dos produtos/serviços realizada pelos clientes.

Percebeu-se, a partir dos dados obtidos nas entrevistas, que havia certo sombreamento na delimitação entre coideação, codesign e colançamento. Dessa forma, foi proposta a substituição destes por um outro tipo de cocriação: o coprojeto, o qual se refere à participação dos clientes em qualquer uma das fases do projeto de serviços, desde a geração das ideias iniciais até o lançamento. Além disso, foi proposta, também, a junção da coavaliação e do coteste, devido ao fato de ambos se referirem à participação do cliente no processo de avaliação do serviço.

Durante as entrevistas, as empresas pesquisadas informaram que percebem mais pontos positivos do que negativos em relação à maior participação dos clientes nos processos de serviço, através da cocriação. Elas também puderam apresentar as ações que têm sido executadas com o intuito de aumentar essa participação. As organizações relataram, ainda, que entendem que a participação do cliente pode aumentar a qualidade dos serviços oferecidos, já que este consegue identificar o que não está de acordo com o seu desejo ou a sua necessidade.

Em relação aos desafios enfrentados pelas empresas, advindos da participação dos clientes nos processos de serviço, foram relatadas dificuldades a respeito da obtenção de informações e da interação nas mídias sociais.

Por fim, os resultados obtidos através da abordagem qualitativa foram utilizados para a construção do modelo teórico descrito na Figura 9. Este considera que a cocriação, a qual ocorre a partir da participação dos clientes nos processos de serviço, pode acontecer de quatro maneiras: através do coprojeto, da coavaliação, da coprodução e do coconsumo, sendo possível que diferentes tipos de cocriação ocorram a partir da execução da mesma ação. Isto se dá pois o que irá diferenciar o tipo de cocriação será a parte do processo impactada.

Dessa forma, este trabalho contribuiu com a literatura por apresentar um panorama em relação à existência de cocriação, em empresas dos setores de varejo, atacado e distribuição brasileiros, e do impacto desta na qualidade, o que não havia sido realizado até o momento. Além disso, foi possível, através da realização das entrevistas, entender como se dá o processo de cocriação. A construção do modelo teórico, por sua vez, propõe um novo panorama em relação aos tipos de cocriação existentes durante o processo de serviço, o que poderá servir de base para realização de novas pesquisas sobre o assunto.

Além das contribuições teóricas relatadas, este trabalho também possui contribuições gerenciais. Isto se dá porque ele expõe o panorama da cocriação nos setores analisados e mostra que, de fato, a existência de cocriação pode impactar de forma positiva na qualidade dos serviços, o que pode servir de incentivo para outras empresas. Ainda, os relatos expostos na parte qualitativa do trabalho podem ser tornar exemplos e inspiração sobre as situações relacionadas à cocriação e a maneira de lidar com elas.

Entre as limitações relacionadas ao trabalho, está o fato de ter-se focado em alguns setores (varejo, atacado e distribuição) e de possuir como amostra, em sua maioria, empresas de grande porte. Devido à escolha dos setores, entende-se que pode haver certas divergências caso a pesquisa seja replicada em empresas de outros ramos de atuação. Além disso, empresas de grande porte tendem a ter uma maior estruturação de seus processos, assim, pode ser que no caso das empresas menores a cocriação ainda não esteja tão disseminada. Dessa forma, sugere-se a replicação deste estudo em setores diferentes dos analisados neste trabalho e também em empresas de pequeno porte.

Pelo fato de ter-se focado em três dos tipos de cocriação (colançamento, coprodução e coconsumo) não foi possível obter, através da realização deste trabalho, informações sobre a ocorrência de coavaliação. Assim, recomenda-se que novos trabalhos sejam realizados com o intuito de buscar um melhor entendimento em relação a ela.

Além disso, o fato de ter-se entrevistado seis empresas limita a generalização dos dados obtidos na parte qualitativa do trabalho. Assim, torna-se interessante a realização de novas entrevistas, com o intuito de entender como a cocriação ocorre e se os gestores julgam haver relação entre esta e a qualidade dos serviços oferecidos.

Por fim, a realização do estudo foi de grande valia, tanto para o avanço dos conhecimentos teóricos em relação ao tema, quanto pela possibilidade de auxiliar as empresas fornecendo-lhes subsídios teórico-conceituais para a gestão e análise da cocriação e seu impacto na qualidade dos serviços.

REFERÊNCIAS

- ADIDAS. *adidas Knit for you* -. Disponível em: <http://adidasknitforyou.com/#home>. Acesso em: 18 out. 2020.
- AGUIAR, Virginia B. M.; LIRA, Waleska Silveira. Evolução do conceito e processo da qualidade. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 10, n. 21, p. 9–15, 2001.
- AHIRE, Sanjay L.; GOLHAR, Damodar Y.; WALLER, Matthew A. Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, v. 27, n. 1, p. 23–56, 1996.
- ALAM, I. An Exploratory Investigation of User Involvement in New Service Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 30, n. 3, p. 250–261, 2002.
- BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BASTOS, Tigre Paulo; MAIA, Pinheiro Alessandro. *Inovação em serviços e a economia do compartilhamento*. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. *Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, estratégias e casos*. Tradução de: Cristina Bacellar. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- BAUER, Hans. H.; FALK, Tomas.; HAMMERSCHMIDT, Mark. eTransQual: A transaction process-based approach for capturing service quality in online shopping. *Journal of Business Research*, v. 59, n. 7, p. 866–875, 2006.
- BENTZEN, Tina Øllgaard. Continuous co-creation: how ongoing involvement impacts outcomes of co-creation. *Public Management Review*, p. 1–21, 2020. Disponível em:
- BLACK, Simon A.; PORTER, Leslie J. Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, v. 27, n. 1, p. 1–21, 1996.
- BOURANTA, Nancy *et al.* The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*, v. 26, n. 3, p. 893–921, 2019.
- BRAH, Shaukat A.; WONG, Jen Li; RAO, B. Madhu. TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n. 11, p. 1293–1312, 2000.
- BRUNI, Adriano Leal. *Estatística aplicada à gestão empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BUTTLE, Francis. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*. v. 30, n. 1, p. 8–32, 1996.
- CAMISÓN, César; CRUZ, Sonia; GONZÁLEZ, Tomás. *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, 2006.
- CARMAN, James M. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of retailing*, v. 66, n. 1, p. 33–55, 1990.

CASA VOGUE. *Prêmio Casa Vogue Design 2020: vote no seu favorito! - Casa Vogue | Prêmio Design*. Disponível em: <https://casavogue.globo.com/Design/Premio-Design/noticia/2020/02/premio-casa-vogue-design-2020-vote-no-seu-favorito.html>. Acesso em: 16 out. 2020.

CHAN, Kimmy Wa; YIM, Chi Kin; LAM, Simon S.K. Is customer participation in value creation a double-edged sword? evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, v. 74, n. 3, p. 48–64, 2010.

CHEN, Ja Shen *et al.* Co-production of service innovations through dynamic capability enhancement. *Service Industries Journal*, v. 35, n. January 2015, p. 96–114, 2015.

CHESBROUGH, Henry. Bringing open innovation to services. *MIT Sloan Management Review*, v. 52, n. 2, p. 85–90, 2011.

CLUBE DE CRIAÇÃO. *Faça-me um sabor | Clube de Criação*. Disponível em: <https://www.clubedecriacao.com.br/ultimas/faca-me-um-sabor/>. Acesso em: 16 out. 2020.

CLUBE DE CRIAÇÃO. *Ruffles: Faça-me um sabor | Clube de Criação*. Disponível em: <https://www.clubedecriacao.com.br/ultimas/ruffles-faca-me-um-sabor-3/>. Acesso em: 16 out. 2020.

COHEN, Jacob. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2. ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução de: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRONIN, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55–68, 1992.

CROSBY, Philip B. *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill, 1979.

DABHOLKAR, Pratibha. A.; THORPE, Dayle I.; RENTZ, Joseph. O. A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 24, n. 1, p. 3–16, 1995.

DAHLGAARD-PARK, Su Mi; REYES, Lidia; CHEN, Chi Kuang. The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management and Business Excellence*, v. 29, n. 9–10, p. 1108–1128, 2018.

DALE, Barrie G.; BAMFORD, David; VAN DER WIELE, Ton. *Managing quality: An essential guide and resource gateway*. 6. ed. West Sussex: Wiley, 2016.

DEMING, William Edwards. *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Center for Advanced

Engineering, 1986.

DEMING, William Edwards. *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.

DHL INTERNATIONAL GMBH. *Innovation Center | DHL | France*. Disponível em: <<https://www.dhl.com/fr-en/home/insights-and-innovation/innovation/innovation-center.html>>. Acesso em: 16 out. 2020.

DING, David Xin; Hu; Paul Jen-Hwa; SHENG, Olivia R. Liu. e-SELFQUAL: A scale for measuring online self-service quality. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 5, p. 508–515, 2011.

EHLEN, Corry *et al.* The Co-Creation-Wheel: A four-dimensional model of collaborative, interorganisational innovation. *European Journal of Training and Development*, v. 41, n. 7, p. 628–646, 2017.

ESSÉN, Anna; VÄRLANDER, Sara Winterstorm; LILJEDAL, Karina T. Co-production in Chronic Care: Exploitation and Empowerment. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 50, n. 5, p. 1–48, 2016.

ETGAR, Michael. A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 97–108, 2008.

FAROOQ, Muhammad Shoaib *et al.* Impact of service quality on customer satisfaction in Malaysia airlines: A PLS-SEM approach. *Journal of Air Transport Management*, v. 67, n. September 2017, p. 169–180, 2018.

FINN, David W.; LAMB, Charles W. An evaluation of the SERVQUAL scales in a retailing setting. *ACR North American Advances*, p. 483–490, 1991.

FINSTERWALDE, Jörg; TUZOVIC, Sven. Managing Service Quality: An International Journal Article information: *Managing Service Quality*, v. 20, n. 2, p. 109–122, 2010.

FISK, Raymond P. Liberating services customers: The 21st century challenge. *Revista Innovar Journal*, v. 21, n. 42, p. 17–24, 2011.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação*. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Tradução de Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLYNN, Barbara B.; SCHROEDERB, Roger G.; SAKAKIBARA, Sadao. A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, v. 11, p. 339–366, 1994.

FOURNIER, Susan; LEE, Lara. Getting Brand Communities Right. *Harvard Business Review*, 2009. Disponível em: <https://hbr.org/2009/04/getting-brand-communities-right>. Acesso em: 12 dez. 2020.

FRANKE, Nikolaus; SCHREIER, Martin. Why customers value self-designed products: The importance of process effort and enjoyment. *Journal of Product Innovation Management*, v. 27, n. 7, p. 1020–1031, 2010.

FREI, Frances X. Breaking the Trade-Off Between Efficiency and Service. *Harvard Business Review*, v. 84, p. 93–101, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Frances_Frei/publication/6666163_Breaking_the_Trade-off_between_Efficiency_and_Service/links/02e7e52877022c2438000000/Breaking-the-Trade-off-between-Efficiency-and-Service.pdf. Acesso em: 19 set. 2017.

FREI, Frances X.; MORRIS, Anne. *Feitas Para Servir: como lucrar colocando o cliente no centro do negócio*. Tradução de Rosemarie Ziegelmaier. São Paulo: HSM Editor, 2013.

FÜLLER, Johann. Why Consumers Engage in Virtual New Product Developments Initiated By Producers. *Advances in Consumer Research*, v. 36, p. 639–646, 2006.

FÜLLER, Johann; HUTTER, Katja; FAULLANT, Rita. Why co-creation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions. *R and D Management*, v. 41, n. 3, p. 259–273, 2011.

GEBAUER, Johannes; FÜLLER, Johann; PEZZEI, Roland. The dark and the bright side of co-creation: Triggers of member behavior in online innovation communities. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 9, p. 1516–1527, 2013.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR, JR., Joseph F. *et al. Análise Multivariada de Dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, Joseph F. *et al. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2017.

HAMID, Syaiful Rizal *et al. Quality Management Evolution from the Past to Present: Challenges for Tomorrow*. *Organizacija*, v. 52, n. 3, p. 157–186, 2019.

HEIDENREICH, Sven *et al. The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 43, n. 3, p. 279–296, 2014.

HERBERT, David; CURRY, Adrienne; ANGEL, Leon. Use of quality tools and techniques in services. *Service Industries Journal*, v. 23, n. 4, p. 61–80, 2003.

HILTON, Toni; HUGHES, Tim; CHALCRAFT, David. Service co-creation and value realisation. *Journal of Marketing Management*, v. 28, p. 1504–1519, 2012.

HOYER, Wayne D. *et al. Consumer cocreation in new product development*. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 3, p. 283–296, 2010.

- HUANG, Wen-Hsien. The impact of other-customer failure on service satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, v. 19, n. 4, p. 521–536, 2008.
- HUMMEL, John W.; SAVITT, Ronald. Integrated customer service and retail strategy. *International Journal of Retailing*, v. 3, n. 2, p. 5–21, 1988.
- HUNT, David M.; GEIGER-ONETO, Stephanie; VARCA, Philip E. Satisfaction in the context of customer co-production: a behavioral involvement perspective. *Journal of Consumer Behaviour*, v. 11, n. 5, p. 347–356, 2012.
- INGALDI, Manuela Krystyna. Service quality management -preliminary results of survey for customers. *Independent Journal of Management & production*, v. 10, n. 6, p. 2046–2059, 2019.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Anual de Comércio*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio.html?=&t=sobre>. Acesso em: 1º maio 2022.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Guide to quality control*. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1982.
- JAIN, Sanjay K.; GUPTA, Garima. Measuring Service Quality: Servqual vs. Servperf Scales. *Vikalpa*, v. 29, n. 2, p. 25–38, 2004.
- JOHANSSON, Johny K. *Global marketing*. Boston: McGrawHill, 2006.
- JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. *Administração de operações de serviço*. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2010.
- JOURNÉE, Ron; WEBER, Marcel. Co-creation of Experiences in Retail: Opportunity to Innovate in Retail Business. *Managing Complexity*, p. 391–404, 2017.
- JU, Yongwook *et al.* Exploring Airbnb service quality attributes and their asymmetric effects on customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, v. 77, n. November 2017, p. 342–352, 2019.
- JURAN, Joseph M.; GRZYNA, Frank M. *Juran's quality control handbook*. New York: McGraw-Hill, 1988.
- KALIA, Prateek. Service quality scales in online retail: methodological issues. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 37, n. 5, p. 226–255, 2017.
- KANJI, Gopal K.; ASHER, Mike. *Total Quality Management Process: A Systematic Approach*. Oxford: Carfax, 1993.
- KAYNAK, Hale. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, v. 21, n. 4, p. 405–435, 2003.
- KIM, Jiyoun; JIN, Byoungho.; SWINNEY, Jane L. The role of etail quality, e-satisfaction and e-trust in online loyalty development process. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 16, n. 4, p. 239–247, 2009.

KIM, Minjeong; KIM, Jung-Hwan.; LENNON, Sharron J. Online service attributes available on apparel retail web sites: an E-S-QUAL approach. *Managing Service Quality*, v. 16, n. 1, p. 51–77, 2006.

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

LOBO, Renato Nogueirol. *Gestão da Qualidade*. São Paulo: Saraiva, 2010.

LONG, Mary; MCMELLON, Charles. Exploring the determinants of retail service quality on the Internet. *Journal of Services Marketing*, v. 18, n. 1, p. 78–90, 2004.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. New York: Routledge, 2006.

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semiestruturada análise de objetivos e de roteiros. 2004, Bauru: USC, 2004. p. 58–59.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARS. *M&M'S® Chocolate Candies | Personalized Gifts, Favors and More - M&M'S*. Disponível em: <https://www.mms.com/en-gb/>. Acesso em: 18 out. 2020.

MARTÍNEZ-LORENTE, Angel R.; DEWHURST, Frank; DALE, Barrie G. Total quality management: Origins and evolution of the term. *TQM Magazine*, v. 10, n. 5, p. 378–386, 1998.

MEESALA, Appalayya; PAUL, Justin. Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: Thinking for the future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 40, n. October 2015, p. 261–269, 2016.

MENDES, Maria de Fátima Ribeiro. *O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas*. 2007. Dissertação de mestrado (Engenharia Industrial) – Universidade do Minho, Braga, 2007.

MERLO, Omar; EISINGERICH, Andreas B.; AUH, Seigyoung. Why customer participation matters. *MIT Sloan Management Review*, v. 55, n. 2, p. 93, 2014.

MILAKOVICH, Michael E. *Improving service quality: achieving high performance in the public and private sectors*. Delray Beach: St Lucie Press, 1995.

MÖLLER, Kristian. Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, v. 35, n. 8, p. 913–924, nov. 2006. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019850106000885>. Acesso em: 24 out. 2017.

MORRIS, Anne; FREI, Frances. *Feitas para servir - Como lucrar colocando o cliente no centro do seu negócio*. São Paulo: HSM Editor, 2013.

NABATCHI, Tina. Putting the “Public” Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values. *Public Administration Review*, v. 72, n. 5, p. 699–708, 2012.

NAIR, Anand. Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance-implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, v. 24, n. 6, p. 948–975, 2006.

O’HERN, Matthew S.; RINDFLEISCH, Aric. Customer co-creation: A typology and research agenda. *Review of Marketing Research*, v. 6, p. 84–106, 2010.

OERTZEN, Anna-sophie *et al.* Co-creating services — conceptual clarification , forms and outcomes. *Journal of Service Management*, v. 29, n. 4, p. 641–679, 2018.

OLIVER, Richard L. Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings. *Journal of Retailing*, v. 57, n. 3, p. 25–48, 1981.

OSTROM, Amy L. *et al.* Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 1, p. 4–36, 2010.

PARASURAMAN, A ; ZEITHAML, Valarie A; BERRY, Leonard L. SERVQUAL – a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valarie A; BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1251430?origin=JSTOR-pdf>.

PAYNE, Adrian *et al.* Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 3, p. 379–389, mar. 2009. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296308001562>. Acesso em: 22 out. 2017.

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

POWELL, Thomas C. Advantage: a Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. October 1993, p. 15–37, 1995.

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

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, Venkat. Co-opting customer competence. *Harvard business review*, v. 78, n. 1, p. 79–90, 2000.

PRPIĆ, John *et al.* How to work a crowd: Developing crowd capital through crowdsourcing. *Business Horizons*, v. 58, n. 1, p. 77–85, 2015.

ROSS, Joel E. *Total Quality Management: Text, Cases & Readings*. 3. ed. New York: Routledge, 2017.

RUSSO-SPENA, Tiziana; MELE, Cristina. “Five Co-s” in innovating: A practice-based view. *Journal of Service Management*, v. 23, n. 4, p. 527–553, 2012.

SAMSON, Danny; TERZIOVSKI, Mile. Relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 4, p. 393–409, 1999.

SARAPH, Jayant V.; BENSON, P. George; SCHROEDER, Roger G. An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, v. 20, p. 810–829, 1989.

SARAVANAN, R.; RAO, K. S. P. Development and validation of an instrument for measuring total quality service. *Total Quality Management and Business Excellence*, v. 17, n. 6, p. 733–749, 2006.

SCHNEIDER, Benjamin; BOWEN, David E. Personnel/human resources management in the service sector. *Research in Personnel and Human Resource Management*, v. 10, p. 1–30, 1992.

SCHÜLER, Miranda; FEE MAIER, Michelle; LILJEDAL, Karina T. Motives and barriers affecting consumers’ co-creation in the physical store. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 30, n. 3, p. 289–310, 2019.

SEBRAE. *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*. 2013. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Anuario do Trabalho Na Micro e Pequena Empresa_2013.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em: 15 out. 2021.

SEVERINO, Joaquim Antônio. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Max Roberto da *et al.* Cocriação de valor no transporte rodoviário de carga fracionada: um estudo de caso. *Production*, v. 25, n. 2, p. 454, 2015.

SONG, Jaeki. *et al.* Fostering a seamless customer experience in cross-channel electronic commerce. 2013, Milan: 2013. p. 21–26.

STARBUCKS. *What’s your Starbucks idea?* Disponível em: <https://ideas.starbucks.com/>. Acesso em: 11 dez. 2020.

SURESHCHANDAR, G. S.; RAJENDRAN, Chandrasekharan; ANANTHARAMAN, R. N. A Conceptual model for total quality management in service organizations. *Total Quality Management*, v. 12, n. 3, p. 343–363, 2001a.

SURESHCHANDAR, G. S.; RAJENDRAN, Chandrasekharan; ANANTHARAMAN, R. N. A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*, v. 12, n. 4, p. 378–407, 2001b.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Editora No ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2006.

TEPANON, Yodmanee; THATRIROTH, Sawalak. Retail Service Quality in hypermarket.

2016 13th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM 2016, p. 0–3, 2016.

THREADLESS. *Submit T Shirt Design: Artistic Idea Competition* | Threadless. Disponível em: <https://www.threadless.com/make/submit/>. Acesso em: 16 out. 2020.

TOLEDO, José Carlos De *et al.* *Qualidade - Gestão e Métodos*. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

TORRES JÚNIOR, Noel; GONZAGA, Nayara De Oliveira. Projeto de serviço: uma análise dos métodos e técnicas existentes sob a ótica da área de gestão de operações de serviços. *Revista Produção Online*, v. 13, n. 4, p. 1381, 2013.

URBAN, Wiesław. Service quality gaps and their role in service enterprises development. *Technological and Economic Development of Economy*, v. 15, n. 4, p. 631–645, 2009.

VAN SCHALKWYK, Riaan Dirkse; STEENKAMP, Rigard Johan. A total quality service framework for private higher education in South Africa. *Quality Management Journal*, v. 27, n. 2, p. 106–119, 2020.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 1–17, jan. 2004. Disponível em: <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>. Acesso em: 24 out. 2017.

VERLEYE, Katrien. The Co-Creation Experience from the Customer Perspective: Its Measurement and Determinants. *Journal of Service Management*, v. 26, n. 2, p. 321–342, 2015.

VERRINDER, James. *E.ON and 100%Open launch crowdsourcing project* | News | Research Live. Disponível em: <https://www.research-live.com/article/news/eon-and-100open-launch-crowdsourcing-project/id/4006939>. Acesso em: 16 out. 2020.

VINZI, Vincenzo Esposito *et al.* *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin: Springer, 2010.

VON HIPPEL, Eric. Innovation by User Communities: Learning From Open-Source Software. *Mit Sloan Management Review*, v. 42, n. 4, p. 82–86, 2001. Disponível em: https://sloanreview.mit.edu/article/innovation-by-user-communities-learning-from-opensource-software/?gclid=CjwKCAjwz6_8BRBkEiwA3p02Ve48znNneqpx5-b4C2sug4S8RzcLRMv6LtlLswV8ABkG_kcb-T8oQBoCsxgQAvD_BwE. Acesso em: 18 out. 2020.

WESTBROOK, Robert A. Sources of consumer satisfaction with retail outlets. *Journal of Retailing*, n. Fall, p. 68–85, 1981.

WOLFINBARGER, M.; GILLY, M.C. eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting eTail quality. *Journal of Retailing*, v. 79, n. 3, p. 183–198, 2003.

ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Behavioral Consequences of Service Quality (re-purchase). *Journal of Marketing*, v. 60, n. 2, p. 31–46, 1996.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Marketing de serviços-*

a empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press, 1990.

ZHANG, Chen; MOREIRA, Maria R.A.; SOUSA, Paulo S.A. A bibliometric view on the use of total quality management in services. *Total Quality Management and Business Excellence*, p. 1–28, 2020.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a),

Esta pesquisa busca um melhor entendimento em relação aos serviços cocriados, ou seja, que possuem uma maior participação do cliente no processo, com o intuito de desenvolver a minha pesquisa de Doutorado em Administração no Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais, a qual é realizada em parceria com a Fundação Dom Cabral.

Solicitamos, assim, a sua colaboração no sentido de responder ao questionário que se segue. O questionário é composto por 4 seções, sendo necessário o tempo médio de 15 minutos para respondê-las. É de extrema importância que você responda a todas as questões. Suas respostas serão confidenciais, não havendo qualquer identificação do respondente ou de sua empresa.

Desde já agradecemos a sua participação,

Jéssica Alessandra Santos Brito
Doutoranda em Administração
Área de concentração: Gestão de Operações e Logística
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Noel Torres Júnior
Orientador do Trabalho
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD
Universidade Federal de Minas Gerais

PARTE 1 – COCRIAÇÃO DE SERVIÇOS

Os itens abaixo se relacionam à participação dos clientes nos processos de sua empresa. Por favor, leia atentamente os itens a seguir e escolha a opção que melhor se adequa ao que acontece na organização em que atua. Escolha uma opção entre 1 e 5, sendo 1 referente a “Nunca” e 5 a “Sempre”.

<i>Considerando a participação dos clientes nos processos da sua empresa, analise os itens a seguir.</i>	Nunca	Rara-mente	As vezes	Quase sempre	Sempre
1.1 Os clientes opinam sobre quais produtos serão lançados pela nossa empresa.	1	2	3	4	5
1.2 A nossa empresa leva em consideração a opinião dos clientes para a criação de campanhas de lançamentos dos nossos serviços.	1	2	3	4	5
1.3 A nossa empresa considera as informações fornecidas pelos clientes para definir como será o lançamento de nossos serviços.	1	2	3	4	5
1.4 As opiniões de nossos clientes em relação aos lançamentos dos serviços são consideradas nos momentos de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
1.5 Nossos clientes e nossa empresa trabalham em cooperação.	1	2	3	4	5
1.6 Nossa empresa pode ajudar nossos clientes a resolver problemas facilmente.	1	2	3	4	5
1.7 Nossos clientes informam abertamente a nossa empresa suas necessidades para que possamos fornecer o melhor serviço possível.	1	2	3	4	5

1.8 Nossos clientes participam de processos de serviço prestados por nossa empresa.	1	2	3	4	5
1.9 A nossa empresa incentiva o compartilhamento de experiências entre nossos clientes.	1	2	3	4	5
1.10 A nossa empresa oferece plataformas para que os clientes compartilhem percepções e opiniões.	1	2	3	4	5
1.11 A nossa empresa investe para que nossos usuários possam ter experiências que os conectem com nossa marca, como, por exemplo, através de comunidades relacionadas a ela em mídias sociais.	1	2	3	4	5
1.12 Nosso cliente tem orgulho de consumir nossos serviços e, devido a isso, se sente parte de uma comunidade de consumidores da marca.	1	2	3	4	5

PARTE 2 – LACUNAS DA QUALIDADE

Os itens abaixo avaliam a existência de *gaps* (lacunas) da qualidade nos serviços oferecidos pela empresa. Por favor, leia atentamente o conteúdo dos itens apresentados a seguir e escolha a opção que melhor represente a realidade encontrada na sua organização. Escolha uma opção entre 1 e 5, sendo 1 referente a “Nunca” e 5 a “Sempre”.

<i>Considerando os serviços prestados pela sua empresa, analise os itens a seguir.</i>	Nunca	Raramente	As vezes	Quase sempre	Sempre
2.1 O serviço é prestado pela nossa empresa exatamente de acordo com as normas e especificações estabelecidas.	1	2	3	4	5
2.2 Os nossos funcionários têm as habilidades necessárias e predisposição para realizar bem o serviço.	1	2	3	4	5
2.3 Os nossos funcionários sabem quais aspectos do serviço são particularmente importantes do ponto de vista do cliente.	1	2	3	4	5
2.4 Os nossos funcionários são incentivados a se capacitar para melhorar a prestação do serviço.	1	2	3	4	5
2.5 As comunicações publicitárias e similares realizadas pela nossa empresa refletem perfeitamente os serviços que são fornecidos.	1	2	3	4	5
2.6 A nossa equipe de relacionamento com o cliente é ouvida para a elaboração de anúncios de publicidade.	1	2	3	4	5
2.7 Em nossa empresa, o pessoal responsável pela venda do serviço discute com a equipe de contato com o cliente os problemas de qualidade do serviço.	1	2	3	4	5

2.8 Existem concorrentes em nosso setor que prometem mais do que entregam para ganhar novos clientes.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

PARTE 3 – QUALIDADE TOTAL DE SERVIÇO

Os itens abaixo buscam avaliar a prática de Qualidade Total de Serviço (TQS). Por favor, leia atentamente o conteúdo dos mesmos e escolha a opção que melhor represente a realidade encontrada na sua organização. Para os itens 3.1 a 3.10, escolha uma opção entre 1 e 5, sendo 1 referente a “Nunca” e 5 a “Sempre”. A partir do item 3.11, escolha uma opção entre 1 e 5, sendo 1 referente a “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”.

<i>Considerando os processos da sua empresa, analise os itens a seguir.</i>	Nunca	Rara-mente	As vezes	Quase sempre	Sempre
3.1 Os <i>feedbacks</i> de nossos clientes são utilizados na concepção de procedimentos e processos operacionais.	1	2	3	4	5
3.2 Nossa empresa realiza a avaliação completa do novo design de serviço, em termos de implementação e aspectos operacionais, antes que o serviço seja produzido e comercializado.	1	2	3	4	5
3.3 Nossa organização coordena atividades entre diferentes departamentos/filiais durante os processos de desenvolvimento de serviço.	1	2	3	4	5
3.4 Nossa empresa busca analisar os custos relacionados à qualidade, incluindo os custos devido a falhas de sistemas e serviços.	1	2	3	4	5
3.5 Nossa organização avalia e aprimora projetos e processos para a melhoria na qualidade do serviço.	1	2	3	4	5

3.6 Os processos de nossa empresa são executados sem erros.	1	2	3	4	5
3.7 Nossa empresa busca o aprimoramento da capacidade tecnológica (por exemplo, informatização, rede de operações, etc.) para atender os clientes de forma mais eficaz.	1	2	3	4	5
3.8 Nossa empresa realiza o acompanhamento regular e a manutenção dos processos-chave que são críticos para o negócio.	1	2	3	4	5
3.9 Nossa empresa realiza a documentação sistemática dos procedimentos de investigação das causas dos erros e ações corretivas subsequentes.	1	2	3	4	5
3.10 Nossa empresa possui ênfase no desenvolvimento de procedimentos para a redução dos tempos gerais de entrega do serviço.	1	2	3	4	5

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
3.11 Nossa empresa possui um processo geral de comunicação eficaz (em termos de rapidez e abrangência).	1	2	3	4	5
3.12 Nossa empresa realiza reuniões departamentais em intervalos regulares, para planejar, implementar e monitorar a eficácia dos programas de melhoria da qualidade.	1	2	3	4	5
3.13 Nós realizamos o uso efetivo dos dados relacionados ao atendimento ao cliente para a melhoria do nível de qualidade da organização.	1	2	3	4	5
3.14 Nossa organização utiliza medidas de prevenção proativas ao invés de correção reativa.	1	2	3	4	5
3.15 Nossa empresa utiliza tabelas, gráficos e outras ferramentas e técnicas estatísticas para monitorar a qualidade.	1	2	3	4	5
3.16 Nossa organização acredita que a “melhoria contínua” resulta em uma vantagem competitiva.	1	2	3	4	5
3.17 Nossa organização possui ênfase na melhoria contínua em todas as operações e em todos os níveis.	1	2	3	4	5
3.18 Em nossa organização, a necessidade de obter resultados	1	2	3	4	5

imediatos anula (ou domina) o impulso para processos de qualidade e melhoria.					
3.19 Nossa organização possui um profundo descontentamento que a impulsiona/motiva a buscar a melhoria contínua em todos os aspectos de tudo que faz.	1	2	3	4	5
3.20 Nossa empresa realiza a quantificação de estratégias de melhoria contínua com base em fatores como custo, tempo e desempenho.	1	2	3	4	5
3.21 O foco no cliente e a qualidade são forças motrizes por trás das operações de nossa empresa.	1	2	3	4	5
3.22 Nossa empresa busca prestar serviços conforme o prometido ao cliente.	1	2	3	4	5
3.23 Nossa organização se dispõe a ajudar os clientes a responder as suas solicitações prontamente.	1	2	3	4	5
3.24 Nossa organização utiliza o <i>feedback</i> do cliente para melhorar os seus padrões de serviço.	1	2	3	4	5
3.25 Os procedimentos e processos de reparação das reclamações dos clientes da nossa empresa é eficaz.	1	2	3	4	5

DADOS DEMOGRÁFICOS

Estado: _____

Área de atuação da empresa:

 Alimentação Educação Lazer Saúde Transporte Turismo Varejo Outro: _____

Número de funcionários:

 1-20 20-100 101-200 201-300 301-400 401-500 mais de 500

A empresa possui alguma certificação? Qual? _____

Qual o seu cargo na empresa? _____

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 VISÃO GERAL

1.1 Objetivo: entender como ocorre a participação do cliente na prestação do serviço nas empresas que participaram do questionário. Além disso, busca-se, também, verificar se estas acreditam que haja relação entre a maior participação dos clientes no processo e a qualidade.

1.2 Método de pesquisa: entrevista

1.3 Técnicas de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, realizadas de maneira *online* através da utilização do *software* Zoom.

2 PROCEDIMENTOS

2.1 Seleção das entidades a serem estudadas – As seis empresas foram selecionadas entre as 262 que responderam ao questionário presente na parte quantitativa deste trabalho.

2.2 Forma de registro - Solicitou-se a permissão para gravação durante as entrevistas, as quais foram transcritas posteriormente. Os dados mais importantes provenientes das entrevistas foram registrados em formulários próprios.

2.3 Informantes/respondentes - Profissionais das entidades escolhidas que trabalhem na gestão dos setores de produção/operações ou qualidade. Os profissionais devem ser os mesmos que responderam anteriormente ao questionário, para que possa ser realizada a comparação entre os dados.

2.4 Agendamento das entrevistas - Após a escolha dos profissionais a serem entrevistados, fez-se contato direto com os mesmos para agendamento das entrevistas.

3 QUESTÕES UTILIZADAS NAS ENTREVISTAS

Item	Questões
1	O cliente participa do lançamento dos serviços de sua empresa (por exemplo, na definição de quais serviços serão lançados ou na criação das campanhas de lançamento)? Em caso positivo, como se dá esta participação?
2	O cliente tem um papel ativo na entrega do serviço de sua empresa, ou seja, ele realiza alguma tarefa durante a prestação do serviço? Em caso positivo, como se dá esta participação?
3	As informações fornecidas pelos clientes são utilizadas para a melhoria do serviço oferecido pela sua empresa? Em caso positivo, de que forma isto ocorre?
4	A sua empresa incentiva o compartilhamento de informações ou a interação entre os seus clientes? Em caso positivo, como se dá este incentivo?
5	Como a sua empresa avalia a maior participação do cliente no processo de serviço? Na sua opinião, quais os pontos positivos e negativos dessa maior participação?
6	A sua empresa tem realizado ações para aumentar a participação dos clientes na prestação dos serviços? Em caso positivo, você poderia comentar sobre estes pontos?
7	Na sua opinião, quais os desafios que a sua empresa enfrentou/enfrenta para propiciar a maior participação dos clientes nos serviços?
8	Você acredita que possa haver alguma relação entre a maior participação do cliente no serviço e a qualidade deste? Caso acredite, você julga esta relação como positiva ou negativa? Por quê?
9	Você gostaria de acrescentar algo ao que foi questionado sobre a participação dos clientes nos processos de serviço?

DADOS DEMOGRÁFICOS

1. Em qual dos setores a sua empresa atua?

Atacado

Distribuição

Varejo

2. Em qual estado a sua empresa se localiza?

3. Qual o seu cargo e há quanto tempo você trabalha na empresa?

4. Quantos funcionários, aproximadamente, a sua empresa possui?

5. Qual é a receita operacional bruta da sua empresa (faturamento anual) (em milhões de R\$)?

Menor que 50. Entre 50 e 99. Entre 100 e 499.

Entre 500 e 999. Mais de 1000.