

The Future of Competition

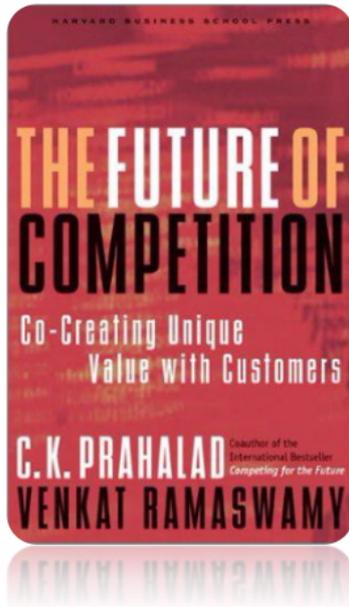
Co-creating unique value with customers

C.K. Prahalad e Venkat Ramaswamy



INOVA
CONSULTING

O livro defende que o cliente e as empresas devem andar de mãos dadas na busca de um acordo, no qual ambas as partes partilhem conhecimentos, onde os clientes possam experimentar os produtos e ter acesso ao espaço da empresa e observem a sua produção, fazendo com que haja um menor risco de fracasso – dado que o cliente experimenta o produto e manifesta o seu interesse e a sua opinião – deixando, assim, espaço para a existência de uma relação de confiança entre o cliente e a empresa.



C. K. Prahalad - Professor de Administração Empresarial na Business School, University of Michigan. Considerado um dos gurus do management. É o mais conceituado de ascendência indiana e, com o japonês Kenichi Ohmae, uma das maiores referências em estratégia com origens na Ásia.



Venkat Ramaswamy - Professor de Marketing na Business School, University of Michigan e sócio na Electronic Business. Os seus interesses ecléticos abrangem inovação, experiências dos clientes, comunidades, criação de novos mercados, redes, tecnologia de informação e comunicação, recursos humanos e estratégia. As suas pesquisas concentram-se basicamente novas fronteiras em inovação da experiência, interações consumidores-empresas, gestão da qualidade da experiência, infra-estrutura de redes de experiências e co-criação de valor.

Crítica Literária

The Future of Competition

Co-creating unique value with customers

PRAHALAD, C. K. & RAMASWAMY, Venkat

Harvard Business School Press © 2004, 257 páginas

Categoria: Estratégia

O que irá aprender:

1. O consumidor participa, ativamente, no desenvolvimento dos produtos.
2. Deve existir um ponto de interação entre consumidores e empresas.
3. O futuro da concorrência depende da qualidade de interação e dimensões de escolha entre consumidores e empresas.
4. Para haver cocriação é preciso diálogo, acesso à informação, risco de avaliação e transparência.

Principais ideias:

1. Devem gerar-se condições favoráveis para a descoberta e desenvolvimento de novos conhecimentos.
2. Existe uma mudança na forma de cocriar valores, que irá trazer novas e diferentes capacidades para o futuro.
3. O futuro da concorrência reside na interação entre empresas e consumidores, na mudança de valores e nas funções de ambos na criação desses valores.
4. A cocriação traz diversas oportunidades para se desenvolverem novas e diferentes maneiras de pensar e agir

Introdução

C.K. Prahalad e Venkat Ramaswamy, ambos autores do livro sobre o qual é feita esta crítica, *The Future of Competition*, são teóricos que exploraram o tema da cocriação de valor. Defendem que o cliente e as empresas devem andar de mãos dadas na busca de um acordo, no qual ambas as partes partilhem conhecimentos, onde os clientes possam experimentar os produtos e ter acesso ao espaço da empresa e observem a sua produção, fazendo com que haja um menor risco de fracasso—dado que o cliente experimenta o produto e manifesta seu interesse e a sua opinião—deixando, assim, espaço para a existência de uma relação de confiança entre o cliente e a empresa.

C. K. Prahalad, oriundo da Índia, foi um dos maiores teóricos sobre estratégia, tendo concentrado sempre as suas pesquisas nas práticas “futuras”. Licenciado em Física e com uma pós-graduação pelo Indian Institute of Management, foi para os Estados Unidos da América a fim de realizar um Doutorado na Harvard Business School. Publicou vários livros, entre eles *Competing for the Future* (1994) em coautoria com Gary Hamel. Foi cofundador e CEO da Praja Inc. (palavra originária do Sânscrito que significa cidadão ou pessoa comum) e foi membro do Blue Ribbon Commission das Nações Unidas no Private Sector and Development. Continuou a trabalhar até à data da sua morte em 2010.

Venkat Ramaswamy, também oriundo da Índia, é Professor de Marketing na Business School do estado do Michigan. Pesquisa principalmente nas áreas de inovação, cocriação de valor e experiência de qualidade de gestão, entre outras. É coautor de vários artigos e livros da Harvard Business School como o *Co-opting Customer Competence*, publicado em 2000, também, em coautoria com C.K. Prahalad. É cofundador da Experience Co-creation Partnership e tem desenvolvido e executado novas ideias na área da cocriação em países da América Latina e da Ásia. Reconhecido internacionalmente pelos seus trabalhos, ganhou, em 2000, o prémio Emerald Literati pelo artigo “Leading the transformation to Co-creation of Value”.

Gary Hamel (1954 -) é atualmente professor convidado de Estratégia e Gestão Internacional da London Business School, cofundador da consultora internacional Strategose diretor do Management Innovation Lab. Tem escrito artigos para jornais e revistas na área da gestão como, por exemplo, a Harvard Business Review, o Wall Street Journal e o Financial Times. Gary Hamel é considerado o guru da estratégia pela revista Economist, o maior especialista em estratégia de negócios pela revista Fortune e um inovador da gestão sem par pelo jornal Financial Times

A Emerald “é uma editora independente, líder na publicação de trabalhos e pesquisas internacionais com impacto no mundo dos negócios, sociedade, políticas públicas e educação”. Para saber mais informações, consultar website oficial: <http://www.emeraldinsight.com/portal/pt-br/about.htm>.

Foram muitos os trabalhos que ambos os autores desenvolveram em conjunto tendo sempre presente as mesmas ideias e interesses no campo da estratégia. No prefácio do livro sobre o qual se incide a crítica, pode ter-se uma ideia clara dos objetivos dos autores. Nele explicam como o livro foi elaborado, após seis anos de colaboração, entre as ideias de um investigador de estratégia alternativa e um académico eclético de marketing. Fazem uma abordagem coesiva na compreensão do equilíbrio de influências entre o cliente e a empresa.

Pretendem “amplify weak signals from diversity of institutions, industries, and countries and to present readers with a new frame of reference for value creation”. Defendem uma abertura na forma tradicional de sentir, pensar e fazer as coisas e lançam o desafio de se juntarem esforços entre os clientes e as empresas; ou seja, as empresas devem criar e partilhar valores com os seus consumidores. Desta forma, fazem uma cocriação de valores através de experiências únicas realizadas pelos próprios clientes. Esta proposta faz com que apareça um novo processo de criação de produtos baseado na relação entre o cliente e a empresa. Assim, a empresa não detém o monopólio.

Os autores afirmam que o livro se dirige a todos os interessados, académicos ou não, mas que, acima de tudo, se dirige aos empresários para que sejam orientados na sua procura por uma nova capital estratégica. Deste modo, irão conseguir libertar-se dos hábitos antigos e aprender novas formas de fazer as coisas: a zona de conforto não é, já, uma zona de oportunidades.

O livro está também repleto de exemplos de oportunidades de criação de valor e inovação, mas para que isto aconteça é preciso ver as coisas de uma outra perspetiva e ter um grande conhecimento da estruturado valor da criação. Ao longo do livro, os autores “(...) use a lot of examples as thinking props to convey our perspective and key ideas, not to illustrate best practices”. Defendem que não pretendem fazer propaganda a nenhum modelo de empresa para o futuro, pois sabem que há muitas formas de explorar as oportunidades.

“This book is more than an invitation to think differently; it is a clarion call to action –to help co-create a new world of possibilities. While we focus primarily on the implications for managers, we believe that, ultimately, all of us will have to behave differently –not just as business leaders, but as consumers, employees, investors, and global citizens –thereby rebalancing the relative influence of the individual and the large institution. We expect a long but exciting journey through the unfamiliar that will force us out of our comfort zones.”

Revisão de Conteúdos

A ideia de cocriação aparece pela primeira vez com os nossos autores, Prahalad e Ramaswamy, no ano 2000, quando publicaram um artigo na Harvard Business School Review sobre a forma como a Internet influencia a ligação entre a empresa e o consumidor. A seguir, em 2004, lançaram o livro sobre o qual se incide esta crítica, *The Future of Competition*, onde explicam, desta vez, todo o conceito e de que forma é possível os consumidores e as empresas encontrarem um ponto em que podem interagir uns com os outros. A cocriação permite uma partilha de interesses entre o consumidor e a empresa em que ambos ditam o produto e escolhem o que melhor lhes convém; ambos participam ativamente na ideia, conceção e desenvolvimento desse produto. Desta forma, há uma maior rapidez, pois o produto já foi experimentado e já se sabe se irá gerar lucro ou não, diminuindo os riscos de fracasso, os gastos e acelerando a chegada de novos produtos ao mercado. Nasce, assim, a teoria da cocriação de valor.

A Internet surge como o meio mais rápido e amplo e como o principal desencadeador desta nova forma de criar. Os consumidores começaram a utilizar a Internet como um meio de se queixarem das empresas que, cada vez mais, se distanciavam dos seus clientes, tratando-os de forma impessoal e sem se interessarem se um dado produto lhes agradava ou não. Foi então que se fez um clique na mente dos empresários que começaram a dar ouvidos aos seus clientes e a querer saber o que eles tinham a dizer sobre os produtos. Aperceberam-se que deviam ouvir o consumidor, pois é ele a peça-chave que determina o sucesso ou o fracasso de um produto. Assim, surgiu uma abertura para o cliente entrar na empresa e ter ele, também, um papel ativo no desenvolvimento do produto; ser ele próprio o produtor e o consumidor. Esta parceria fez surgir a cocriação, onde a empresa percebe as necessidades do seu cliente e, juntamente com ele, desenvolve o produto à medida do seu gosto, o que significa para a empresa entrada de capital e satisfação do consumidor.

O futuro da concorrência irá residir na forma de interação entre consumidores e empresas, em que um não poderá existir sem o outro e onde não haverá espaço para o monopólio, mas sim uma partilha de conhecimentos e interesses entre ambas as partes.

Capítulo I

Co-creation of Value

No primeiro capítulo, os autores começam por abordar uma questão cada vez mais emergente e presente no século XXI: muito devido ao grande avanço tecnológico que se deu nas últimas décadas e ao cada vez maior interesse, e também desconfiança, demonstrado pelos consumidores, as empresas devem apostar na criação de valor que vise o ponto de vista do consumidor e não somente o produto em si.

“Thus, the paradox of the twenty-first-century economy: Consumers have more choices that yield less satisfaction. Top management has more strategic options that yield less value.”

O que os autores nos explicam é que agora é necessário repensar a noção de criação de valor; as empresas devem agora basear-se no conceito de cocriação de valor, que envolva tanto a própria empresa como o consumidor. Este passa então de uma função passiva para uma ativa.

Esta alteração do papel do consumidor deve-se a uma série de fatores:

1. Acesso à informação –hoje em dia, os consumidores estão expostos, a toda a hora, a todo o tipo de informação e detalhe sobre qualquer produto ou serviço, quer tenha já sido lançado ou não;
2. Visão Global –como seguimento do ponto anterior, uma das causas do grande envolvimento do consumidor na própria empresa é uma das consequências da globalização: atualmente todos podemos ter acesso a opiniões, preços, características de produtos ou serviços de qualquer parte do mundo, o que faz com que tenhamos mais conhecimento e capacidade de discussão antes de adquirir o que quer que seja;
3. Networking –o avanço das tecnologias levou, também, ao aparecimento de “comunidades de discussão” por parte dos consumidores sobre marcas, produtos, serviços, etc., o que fomenta, por sua vez, o espírito crítico de qualquer consumidor;
4. Experiência –outra das vantagens do avanço da tecnologia e do aparecimento da Internet é que permite que os consumidores experimentem o produto antes de o adquirir. Normalmente, não compramos nada de que nunca tenhamos ouvido falar, sendo, assim, este um grande contributo para o envolvimento do consumidor no processo de “elaboração” de um produto;
5. Ativismo –este é a consequência de todos os outros fatores: um consumidor mais informado e mais desperto para o que o rodeia exige, com certeza, um atendimento diferente. Aliás, exigirá que não o subestime pode, até, saber mais do que o próprio empregado que lhe tenta vender o produto ou serviço.

“Armed with new tools and dissatisfied with available choices, consumers want to interact with firms and thereby co-create value. The use of interaction as a basis for co-creation is at the crux of our emerging reality.”

Este é o mote principal da obra de Prahalad e Ramaswamy aqui em estudo.

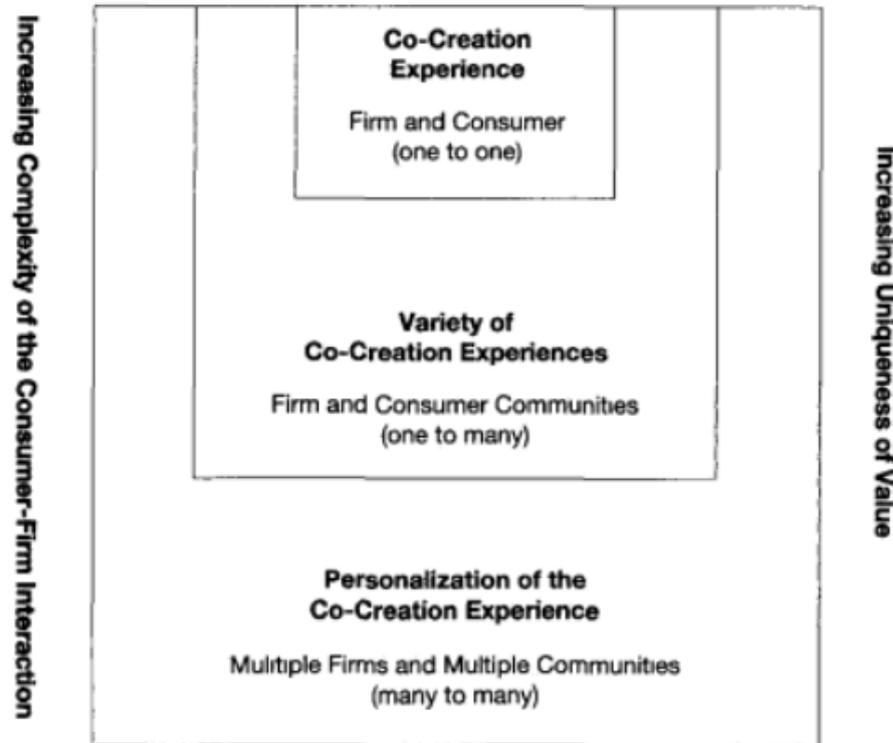
Para demonstrar o seu ponto de vista, os autores dão exemplo da área da saúde. Antigamente, ao mínimo sintoma de que algo não estava bem, tínhamos que dirigir-nos ao médico para que ele nos examinasse, receitasse medicamentos, prescrevesse exames, etc.. Hoje em dia, podemos, simplesmente, pesquisar sobre o assunto. Basta que nos informemos sobre aquilo que sentimos e teremos, à distância de um clique, o diagnóstico feito. É claro que, como se compreende, as idas ao médico não serão abolidas. O que acontece é que, atualmente, o paciente sabe já discutir como médico, mas no bom sentido –sabe falar do que sente, compreende o que sente, conhece os tratamentos, mesmo os alternativos, e pode então fazer parte da decisão final que o profissional de saúde tomar. Deixámos de ser o público, para passarmos a ser personagens.

“Thus, when we scrutinize consumer-company interactions and amplify the weak signals reverberating in the wellness space, we glimpse the emerging reality of the active involvement of consumers, whether as thematic communities or as informed individuals.”

Este modo de cocriação de valor implica que, como já foi dito, empresa e consumidor trabalhem em conjunto. Se, por um lado, o consumidor está mais atento e consciente daquilo que precisa, quer e exige de um produto, “dificultando” assim o trabalho da empresa que o produz, por outro lado, o cliente só chega a esse estado se tiver informação, contactos, opiniões, etc., em que pesquisar sobre o produto e quem elabora essa informação são, maioritariamente, as empresas e que posteriormente a divulgam. Assim, esta situação funciona como uma relação recíproca em que todos ganham e criam valor.

O quadro abaixo, retirado da obra original aqui em estudo, tenta demonstrar os passos dessa cocriação de valor, para que melhor seja entendida pelos leitores:

The Spectrum of Co-Creation Experiences



Fonte: PRALAHAD, C. K. & RAMASWAMY, Venkat – *The Future of Competition* – Harvard: Harvard Business School, 2004, p. 11. Figure 1 - 2

O que este quadro nos explica é a verdadeira essência do “future of the competition”- “lies in an altogether new approach to value creation, based on an individual-centered co-creation of value between consumers and companies. To see this future, we must escape the past. And to escape the past, we must understand it –that is, we must recognize the belief structures that underlie our actions as managers.”

Os autores dizem-nos, então, que devemos entender o passado, e as estruturas em que antigamente se baseavam as empresas para a criação de valor, para podermos entender e aplicar as estruturas futuras. O que acontecia, maioritariamente, é que as empresas se baseavam em estruturas B2B (Business to Business) ou, algumas vezes, em B2C (Business to Consumer). Isto é, a sua política centrava-se na economia e no que a empresa poderia oferecer ao consumidor não propriamente naquilo que o consumidor queria que lhe fosse oferecido. A grande diferença é que agora o consumidor já não se contenta com um produto ou serviço, quer algo mais, algo personalizado que, quando o adquirir, lhe traga uma experiência nova. O resultado disto resulta na cocriação de valor entre empresa e consumidor. Esta experiência não é um processo linear nem tão pouco constante, cada consumidor, cada contexto, cada produto ou empresa sentem e proporcionam uma experiência diferente. Assim, as empresas devem estar preparadas para esta diversidade.

“Quality depends on the infrastructure for interaction between companies and consumers, oriented around the capacity to create a variety of experiences.”

Capítulo I – Ideias

1. Nesta nova era da tecnologia, o consumidor passa de passivo a ativo.
2. O consumidor é ele próprio um produtor e participa no seu processamento.
3. O consumidor tem acesso a todas as informações e o poder de escolha sobre aquilo que lhe interessa.
4. É preciso uma interação entre o consumidor e a empresa de modo a que cada parte participe no desenvolvimento de um produto, criando uma cocriação de valor.

Capítulo II

Building Blocks of Co-creation

Este capítulo retoma a ideia de interação entre empresa e consumidor como forma de criação de valor.

O exemplo escolhido pelos autores para demonstrar esta interação é o do ramo da construção civil. Como sabemos, e provavelmente também nós já o fizemos, quando compramos, construímos, o que seja, uma casa desejamos sempre algo que nos “encha as medidas”. O consumidor acompanha a empresa que responsável pela sua casa desde a concepção da planta até a obra estar totalmente acabada.

É referida, então, a Sumerset, negócio de construção de barcos-casa, com sede no Kentucky, Estados Unidos da América, como o caso de uma empresa que trabalha diretamente com os consumidores, como se estes fizessem parte da mesma. A Sumerset é o exemplo de uma empresa que soube explorar as vantagens da cocriação, como componente de criação de valor, utilizando três características essenciais do processo:

1. O diálogo com os consumidores –“Dialogue means interactivity (...) It implies shared learning and communication between two equal problem solvers. Dialogue creates and maintains a loyal community.”
2. O sentimento de posse sobre o produto que os consumidores têm bem como o acesso à informação sobre o mesmo –“(...) the goal of consumers is access to desirable experiences –not necessarily ownership of the product. One need not own something to access an experience. We must uncouple the notion of access from ownership.”
3. A correta avaliação dos riscos–“(...) risk management offers new opportunities for firms to differentiate themselves. An active dialogue on the risk and benefits involved in using products and services can create a new level of trust between the consumer and the company.”
4. A transparência de negócio–“Companies have traditionally benefited from information asymmetry between the consumer and the firm. (...) Firms can no longer assume opacity of prices, costs and profit margins. And as information about products, technologies, and business systems becomes more accessible, creating new levels of transparency becomes increasingly desirable.”

Após a explanação destes quatro conceitos essenciais para a cocriação de valor, o importante é saber conjuga-los, usando-os em conjunto.

Assim, quando combinado o acesso à informação com a transparência de negócio, o consumidor, como é facilmente perceptível, consegue tomar decisões e fazer escolhas

mais acertadas, relativamente a qualquer produto, serviço ou outro que pretenda adquirir.

O diálogo e a avaliação de riscos, trabalhando em conjunto, tornam os “simples” indivíduos em participantes ativos nas decisões de políticas público-privadas das empresas. Os autores dão o exemplo das políticas de consumo e venda de tabaco para demonstrarem o efeito destes dois conceitos combinados.

A conjugação entre diálogo e acesso à informação fomenta a criação e desenvolvimento de redes de discussão temáticas entre consumidores e empresas. É mais uma forma de acrescentar conhecimento, permitindo também que os consumidores ponderem mais as suas escolhas.

A avaliação de riscos e a transparência de negócios, quando combinados permitem que os consumidores desenvolvam um maior sentido de confiança para com a marca.

O que os autores nos explicam é que a cocriação de valor vem desafiar os padrões tradicionais das empresas, na medida em que faz dos consumidores parte ativa da mesma. Faz com que acabem por surgir mais oportunidades, colaboração, etc., o que só trará vantagens tanto para a empresa como para o consumidor. “The tension manifests itself at points of interaction between the consumer and the company –where the co-creation experience occurs, where individuals exercise choice, and where value is co-created.”

Capítulo II – Ideias

1. Para haver cocriação de valor deve ter-se em conta o diálogo, o acesso à informação, o risco da avaliação e transparência.
2. A construção de uma casa de raiz é um exemplo que ilustra bem a boa interação entre o consumidor e a empresa.

Capítulo III

The Co-Creation Experience

Neste capítulo, os autores começam por nos alertar para o facto de esta forma de fazer negócios ser ainda um elemento de discórdia dentro de certas empresas, principalmente naquelas com um modo de agir mais tradicional.

Como exemplo de uma empresa que decidiu seguir o valor de cocriação, os autores falam do caso da Napster. Esta empresa permitiu que os consumidores partilhassem ficheiros de música na Internet. Assim, os consumidores passavam a fazer parte da experiência de “administração”, na medida em que seriam eles a escolher e tomar uma decisão sobre a sua vontade e desejo, no caminho da criação de valor. “They want open access to the world’s music libraries so that they can select and experience music according to their current preferences, contexts, and communities.”

Esta empresa veio, então, alterar radicalmente a forma como empresa e consumidor, no caso da indústria do entretenimento aqui em específico, se relacionam e qual a função de cada um. A grande questão aqui é que, com a funcionalidade da Napster, os consumidores podem agora ouvir antes de tomar uma decisão sobre a compra do produto. Este exemplo em que a tensão entre consumidor e empresa na indústria do entretenimento centra-se na qualidade e na natureza da interação entre ambas as partes, os consumidores já não querem pagar as seleções pré-feitas das músicas, mas querem antes exercer o seu direito de escolha e experimentar a música antes de terem de pagar por isso.

Posto isto, os autores referem a diferença entre uma filosofia de negócio da perspetiva da empresa e empresária e a filosofia do consumidor. Hoje em dia, as estruturas tradicionais de criação de valor, muito intrincadas na mente de grande parte dos empresários, têm que ter mais em conta o papel de consumidor, já que, na verdade, todos desempenhamos esse papel.

Prahalad e Ramaswamy apresentam-nos, de seguida, as dimensões que determinam a experiência da cocriação, para além dos quatro pontos já referidos no capítulo anterior. São elas:

1. A experiência da cocriação através de múltiplos canais –o que esta dimensão nos apresenta é a necessidade e vontade que os consumidores têm de “comunicar” com uma empresa, produto, serviço, de diversas formas. As empresas não podem mais basear-se nos modos “banais” de interação com o cliente. É através deste uso de múltiplos canais de interação que a cocriação de valor entre empresa e consumidor se experiencia e destaca;
2. A experiência da cocriação através de um vasto leque de opções –aqui, conseguimos entender que, atualmente, já não chega construir um produto, é necessário que haja uma variedade enorme de opções

- para que os consumidores tenham o poder de escolha. “The pendulum has now swung from standardization to mass customization of products and services.” Os avanços tecnológicos são outros grandes responsáveis pelo aumento de produtos e serviços personalizados. Assim, é fácil compreender como esta questão pode beneficiar a experiência da cocriação;
3. A terceira dimensão prende-se com o facto de os consumidores, no seguimento do desejo de interação já aqui referido, terem cada vez mais vontade em fazer essa interação e também transações (que incluem questões de informação, logística, pagamentos, etc.) na sua língua e à sua maneira. Os consumidores estão já cansados do típico “self-service” e exigem agora das empresas um serviço “bipartido”. Ao mostrarem que se preocupam, as empresas estão a contribuir para uma melhoria da experiência de cocriação;
 4. Atualmente, o preço que os consumidores pagam por um produto já não se prende com o valor monetário, os consumidores apenas pagam se sentirem que o produto ou serviço lhes vai dar alguma experiência positiva. Mais do que nunca, as empresas têm que se debruçar sobre a relação qualidade/preço dos seus produtos, ou os consumidores irão, simplesmente, optar por um outro.

A identificação dos aspetos na cocriação de valor, como o diálogo, o acesso à informação, a avaliação de riscos e a transparência de negócio, juntamente com as dimensões de escolha na interação entre o consumidor e a empresa, determinam a qualidade das experiências da cocriação vistas na perspetiva do consumidor. Com a cocriação de valor, os consumidores querem e podem construir as suas próprias experiências, sentindo sempre um retorno da outra parte, neste caso, a empresa que lhe “oferece” o produto ou serviço.

Capítulo III – Ideias

1. Existe uma forte tensão entre a forma de pensar das empresas e a forma de pensar dos consumidores; há ainda resistência por parte das empresas em sair da sua zona de conforto.
2. Muitos empresários esquecem-se de que são também consumidores e que as grandes oportunidades de sucesso estão, precisamente, em ouvir os desejos dos consumidores.
3. Na interação entre empresas e consumidores deve haver diálogo, acesso à informação, avaliação de riscos e transparência de negócios.
4. Há várias dimensões que as empresas devem ter em conta para que possam facilitar e melhorar o processo de cocriação de valor.

Capítulo IV

Experience Innovation

Prahalad e Ramaswamy afirmam que é necessário criar um ambiente propício para a experiência da cocriação. “We need an experience environment –a framework that allows the firm to facilitate a variety of co-creation experiences with millions of consumers.”

O exemplo escolhido pelos autores como grande criadora de experiências entre os consumidores é a Lego. Desde o seu aparecimento, em 1932, até aos dias de hoje que a Lego tem mantido a sua popularidade, quer seja dentro do seu público-alvo, as crianças, como do público em geral. “Legos are so popular that today there may actually be more Lego bricks than people in the world.” Este é um bom exemplo de um produto que dá aos consumidores a oportunidade de criarem experiências, quer entre si, quer com a própria empresa. Outro facto que faz com que a Lego seja uma “empresa ideal” foi a capacidade de se adaptar aos novos tempos, consumidores e mercados. Com a emergência do mundo informático, a empresa criou, juntamente com o MIT23, uma tecnologia que permitia às crianças criar no seu computador um robota partir de peças Lego. Esta situação demonstra como a empresa dinamarquesa soube aproveitar o seu sucesso para dar aos consumidores uma fantástica experiência de cocriação de valores.

Estes ambientes “desenhados” para a experiência devem conter uma série de características específicas, sendo elas:

1. Permitir que os consumidores criem as suas próprias experiências;
2. Abranger todo o tipo de consumidores;
3. Admitir a possibilidade de, a certa altura, certo consumidor não querer criar essa experiência, mas simplesmente adquirir algum produto;
4. Acompanhar o avanço tecnológico;
5. Dar espaço às comunidades/grupos de consumidores para participarem;
6. Atrair o consumidor, emocional e intelectualmente;
7. Reconhecer os aspetos técnicos e sociais da experiência de cocriação.

De seguida, os autores concentram-se na evolução do mundo tecnológico e de como isso pode afetar a cocriação de valor. São apresentados cinco pontos que demonstram a forma como a tecnologia afeta a inovação:

1. A capacidade de diminuição–“The ability to miniaturize electronics has allowed manufacturers to create smaller, lighter, more portable products”.
2. Ambiente sensível–“Microsensors today can scan the environment, measuring biological, chemical, magnetic, optical, and thermal conditions.”
3. Inteligência incorporada–“A variety of products already contain microprocessors and microchips designed to accomplish specific tasks. (...)”

These chips are becoming increasingly versatile and powerful. (...)The microprocessors embedded in tags can also sense and store information.”

4. Aprendizagem Adaptativa–“Imagine (...) and adaptive learning system becoming more sophisticated and powerful time. (...) Successful firms of the future will understand how to build and tap into embedded intelligence and adaptive learning in interactive communities.”
5. Comunicação em rede–“Technology increasingly allows devices to announce themselves and communicate one another.”

Prahalad e Ramaswamy mostram-nos quais as ferramentas principais que as empresas devem possuir para se tornarem aptas à inovação.

- a) Devem dar ao consumidor o espaço para interagir e participar no ambiente da experiência;
- b) Devem explorar mais além dos limites tecnológicos até então conhecidos, tentando tirar o maior partido dos mesmos;
- c) Devem juntar várias experiências de um e de vários consumidores para criarem uma rede de opiniões que os ajude a complementar o seu ambiente de inovação;
- d) Devem aproveitar todo o conhecimento retirado da experiência da cocriação para conseguirem melhorar a sua experiência enquanto empresa.

Aquilo que nos é proposto neste capítulo é que nos foquemos numa abordagem baseada em experiências dos consumidores em cocriação. “As we move toward co-creation of experiences, we increase the capacity for experimenting and generating insights, reducing the risk (in both experimentation and in exploiting a good opportunity), reducing investment (by leveraging resources of the entire company and its enhanced competence base), and reducing time (whether it is for experimentation or for scaling up.”

Capítulo IV – Ideias

1. O ambiente de inovação engloba experiências ocorridas num dado contexto com consumidores heterogêneos.
2. A evolução da tecnologia potencia o ambiente de experimentação.
3. A experiência da inovação foca-se em quatro ferramentas que as empresas devem saber usar em seu benefício.

Capítulo V

Experience Personalization

“To co-create unique value with customers, we must appreciate what constitutes a personalized co-creation experience.” Segundo os autores, a experiência personalizada baseia-se em quatro dimensões:

1. Acontecimentos—“Events form the basis for experiences. An event is a change of state in space and time that affects one or more individuals.” Isto é, os acontecimentos podem servir como base para a experiência de cocriação de valor, na medida em que espelham o modo como indivíduos diferentes expressam o seu agrado, ou desagrado, relativamente a uma situação que, normalmente, implica uma mudança;
2. Contexto—está diretamente relacionado com os acontecimentos. Quando desta análise, há que ter em conta o acontecimento em si, o espaço onde se passa e a altura em que se dá, a qual os autores denominam de “contexto”;
3. Envolvimento Individual—refere-se ao modo como cada indivíduo se comporta segundo determinado acontecimento e contexto. Mesmo quando o acontecimento se refere a um grupo, cada indivíduo terá uma resposta diferente;
4. Significado individual—é uma espécie de consequência dos outros três. Isto é, refere-se ao que cada indivíduo retira de certo acontecimento; refere-se ao conhecimento e às pistas que cada indivíduo retira de um acontecimento.

Os autores explicam-nos que é importante que as empresas se mentalizem que não há como fugir a uma estratégia virada para a experiência personalizada, com interação entre todas as partes envolventes. “(...) businesses must now contend with heterogeneity (defined by interaction) that is more complex and subtle than an array of traditional market segments.”

Com esta abordagem, conseguirá fazer com que haja um leque de interações personalizadas dentro do ambiente de experimentação e com que sejam abrangidas interações heterogéneas, facilitadas pela variedade de experiências analisadas. Isto resultará tanto melhor consoante as instalações que a sua empresa providenciar para este ambiente de experimentação. Um dos exemplos dado pelos autores para demonstrar como pode funcionar este ambiente em empresa refere-se aos hotéis Ritz. Uma noite passada neste hotel é uma autêntica experiência para o consumidor que paga, mas que é tratado com todas as regalias e mordomias possíveis. Este é um exemplo que demonstra como o valor financeiro que o consumidor paga, acaba por não ser um custo—o consumidor sente que retirou algo, e ganhou, da experiência que usufruiu; a empresa dá a oportunidade, o indivíduo aproveita-a como preferir.

“A personalized co-creation experience reflects how the individual chooses to interact with the experience environment that the firm facilitates.”

Capítulo V – Ideias

1. São quatro as dimensões baseadas na experiência personalizada: os acontecimentos, o contexto, o envolvimento individual e o significado individual.
2. Essas dimensões mantêm o centro na experiência da cocriação da pessoa.
3. Pretende-se que se adote o processo do envolvimento de consumidores individuais em experiências personalizadas da cocriação.

Capítulo VI

The Future of Competition

Neste capítulo, Prahalad e Ramaswamy, pretendem “(...)link the emerging co-creation and experience-oriented view of competition with building an experience network, the infrastructurefor effectively co-creating value through personalized experiences.”

Prahalad e Ramaswamy escolheram o exemplo de uma empresa ligada à agricultura para demonstrar um caso de sucesso –Deere & Company. Esta empresa norte-americana, especializada em tratores e maquinaria agrícola, foi exímia ao aproveitar o avanço tecnológico para modernizar a sua abordagem estratégica. O que fizeram foi utilizar o GPS (Global Positioning System) para verificar a qualidade do solo, entre outras particularidades. Claro que esta tecnologia fez com que poupassem tempo, recursos e dinheiro. Juntamente com o GPS, a empresa começou também a usar sensores que lhe permitiam distinguir sementes, solos, produtos, etc. –a tarefa tornou-se mais simples e eficaz. “This approach is a major step towards accommodating a wide heterogeneity of farmers’ experiences.” Este caso foi extremamente positivotanto para a Deere & Company como também para todas as outras empresas da área que seguiram a sua ideia. Com uma abordagem que segue os quatro passos já referidos noutr capítulo anterior (diálogo, avaliação de riscos, transparência de negócio e acesso à informação), criou-se mais do que um produto, mas uma nova comunidade de agricultores com um conhecimento e possibilidade de serviços que em muito serviram para uma cocriação de valor.

Segundo os autores, este caso serve de exemplo para a criação de redes de experiências, pois envolve:

1. Um ambiente de experimentação que permite que tanto o indivíduo como a comunidade interajam, a fim da cocriação de uma experiência única;
2. Uma heterogeneidade de experiências que permite que, mesmo em grupo, cada indivíduo se sinta único e especial e que viva a experiência de acordo com o seu contexto, espacial e temporal;
3. Uma eficaz organização e utilização de recursos;
4. Um vasto leque de conhecimento adquirido que funciona como ponte para a cocriação de experiências personalizadas.

Posto isto, é-nos apresentado o conceito de “Rapid Resource Reconfiguration” – “Delivering consistently high quality experiences requires the ability to quickly adjust to shifts in demand”. Para melhor compreendereste conceito, os autores dão o exemplo da indústria do cimento. Tendo em conta que os grandes consumidores desta indústria, ou seja, construtores, não podem viver com atrasos ou erros nas entregas, a Cemex, empresa de distribuição de cimento, sediada no México, empenhou-se

em desenvolver as suas técnicas, de modo a que não pudesse haver queixas por parte dos clientes. Conseguiu-o através da instalação de um satélite e de um sistema de GPS, tal como o exemplo dado anteriormente, a fim de ter sempre uma ligação entre o que estava em distribuição e o que ainda tinha que ser distribuído.

“The fundamental challenge is integrating the various infrastructure elements to enable a consumer-centric experience network. Once such a network is in place, the company can identify opportunities to co-create new experiences.”

Para além disto, as empresas devem saber observar a concorrência, ou seja, devem estar aptas a identificar a estratégia e o conhecimento que as outras têm para poderem ganhar uma certa vantagem competitiva e para ser criada uma certa rede de conhecimento em comunidade.

A fim de conseguirmos implementar totalmente esta rede de experimentação, devemos saber identificar a inconstância referente às experiências de cocriação. Isto é, tendo acesso a muita coisa (desde produtos, a serviços, etc.), o consumidor pode ter um comportamento inconstante.

Assim, “(...) the experience network must be designed to accommodate variation in experiences while reducing variation in the quality of the supply processes that are activated to co-construct those experiences.”

Finalmente, é-nos dada uma lista dos principais pontos-chave e desafios que a rede de experimentação pode levantar:

- a) Todos os pontos da empresa (desde produtos, a distribuição, aos funcionários em si) devem estar familiarizados com a estratégia de cocriação;
- b) O espaço deve estar preparado para a experiência e os consumidores devem senti-lo;
- c) A empresa deve compreender a heterogeneidade dos consumidores e o que isso implica na experiência de cocriação;
- d) É essencial que haja um ambiente totalmente transparente na empresa, a nível de negócio, estratégia, infraestrutura, para que o consumidor confie em si;
- e) Os funcionários da empresa, quer de mais alto ou de mais baixo “estatuto”, devem estar preparados a agir perante qualquer situação;
- f) Numa rede de experimentação tem que haver drivers técnicos e sociais de experiências;
- g) Esses drivers juntamente com certas competências são o mote para criar uma rede de experimentação criativa.

Capítulo VI - Ideias

1. A experiência personalizada permite que o consumidor participe, ativamente, no desenvolvimento de um produto do seu interesse desde a parte da conceção do projeto até ao produto final.
2. A experiência personalizada é exclusiva e única ao consumidor.
3. A rede de experimentação deve centrar-se na qualidade das experiências da cocriação em vez de ser centrada, apenas, na variedade de experiências.

Capítulo VII

The Market as a Forum

O antigo conceito de mercado já está desatualizado no novo conceito da cocriação de valor em que o foco se mantém na interação entre o consumidor e a empresa. Tanto a empresa como o consumidor partilham as mesmas funções, de colaborador e concorrente, pois ambos participam na cocriação e concorrem para o lucro ficando o mercado englobado do desenvolvimento da cocriação.

Co-creation converts the market into a forum where dialogue among the consumer, the firm, consumer communities, and networks of firm can take place. We must view the market as a space of potential co-creation experiences in which individual constraints and choices define their willingness to pay for experiences. In short, the market resembles a forum for co-creation experiences.”

É fundamental que as empresas compreendam que o diálogo com os consumidores, apesar de difícil, é extremamente importante. Se antes o diálogo era feito somente entre empresa e consumidor, agora, esta situação altera-se e os consumidores exigem não um tratamento individual mas um em que se sintam envolvidos e interligados. Os consumidores sentem a necessidade de fazer parte de uma rede, sem nunca perderem a sua identidade enquanto indivíduos –“They want to be unique, but they also want to feel connected.” Isto acontece porque, como sabemos, os consumidores influenciam-se entre si e, também, porque um só indivíduo pode fazer parte de vários grupos/redes diferentes, o que faz com que abrangatodo o tipo de consumidores. O que os autores nos dizem é que, atualmente, deve haver vários tipos de interação entre empresa, consumidores, e tudo o que fizer parte das ligações entre eles. São-nos apresentadas, então, as dimensões nas quais se baseiam estas ligações:

1. Sofisticação –“The proliferation of products and services that require consumer sophistication and active engagement –(...) –means that more and more companies will have to confront an increasing sophistication divide. The challenge: to find ways of creating a space in which every consumer can co-construct an experience that fits her own level of sophistication.”
2. Vontade em dialogar –“Virtual consumers have emerged.”⁴²Importância cada vez mais emergente dada pelas empresas aos inquéritos, por exemplo, como forma de comunicação com o cliente;
3. Tolerância –“Consumers also vary widely in their tolerance for problems (...) can profoundly shape an individual’s experience with a product or service (to put it mildly).”
4. Complacência –“There is always some cost involved in switching from one supplier of a product or service to another. (...) The value frontier where customers perceive enough incremental value to switch to a new source can vary considerably.”

Esta passagem do espaço de Mercado para um fórum de ligações entre consumidores e empresas terá, com certeza, implicações a vários níveis, nomeadamente económicas e financeiras. Trará, com certeza, novos desafios e mais competitividade, mas será nela que estará a cocriação de valor.

Capítulo VII – Ideias

1. No novo conceito de mercado, empresas e consumidores são colaboradores e concorrentes, pois participam e recebem o lucro da parceria na cocriação.
2. O mercado torna-se, então, num fórum onde se cruzam informações provenientes de várias fontes.

Capítulo VIII

Building New Strategic Capital

Aqui, os autores expõem-nos outra das grandes alterações a nível de mercado, empresa e consumidor –a diferença do foco das competências numa empresa.

É, assim, referido o papel do consumidor como fonte de competências. Cada vez mais, funciona como quase um pré-requisito para o sucesso a integração do conhecimento e opinião dos consumidores aquando da elaboração de qualquer produto ou serviço. Embora muitas empresas não consigam ainda captar, na íntegra, esta questão, muitas são as que estão já em processo de mudança para a atingirem.

“Since no single firm can be world-class in everything, managers must learn to creatively leverage the competencies of others, including consumers.”

Outra das alterações prende-se com a alteração do foco da inovação. Este é um processo que envolve um certo número de passos:

1. “The product space” –prende-se com a comparação, relativamente aos adversários, das equações qualidade/preço;
2. “The solutions space” –prende-se com as soluções que podem ser criadas, com o aumento de oportunidades dadas pelos contributos de empresas, consumidores, etc.;
3. “The experience space” –prende-se com o enorme número de experiências que surgem e com as oportunidades e soluções de resolução de problemas que delas advêm.

O objetivo é que todas as empresas atinjam o “experience space”, no qual todas as partes, de facto, interagem. O processo não será, nem foi para as que já o terminaram, igual para todas as empresas. No entanto, “There comes a time when investing in improving the efficiency of the current model is inappropriate. At some point we must create a new model.” É importante que os diretores, administradores, etc., compreendam que o sucesso é o futuro; é pensar na criação de valor para o futuro e “esquecer” aqueles que foram os valores do passado.

Finalmente, explicam-nos que deve ser criada uma nova estratégia de ganho de capital, baseada em vários passos, que incluem:

- a) Facilitar a comunicação entre consumidores e empresas;
- b) Facilitar a criação de conhecimento;
- c) Esquecer as antigas estratégias empresariais;
- d)

Construir um futuro melhor. “Co-creation of value suggests that managers must rethink the meaning of resources and how access to resources is obtained.”

Capítulo VIII – Ideias

1. O futuro da concorrência está na interação entre empresas e consumidores, na mudança de valores e as respectivas funções de ambos na criação desses mesmos valores.
2. Os consumidores podem constituir uma fonte de oferta de competências essenciais para as empresas.
3. É preciso que os empresários construam uma nova estratégia para se criar novas capacidades e competências na cocriação de valores trazendo, assim, novas oportunidades.

Capítulo IX

Manager as a Consumer

Este capítulo foca-se, em primeiro lugar, no papel que os empresários têm que assumir aquando da interação com os consumidores. O mote básico é que os empresários não podem esquecer-se que também eles são consumidores.

Os requisitos para que os empresários consigam “pôr-se na pele” de consumidoressão:

1. Utilização de informação em tempo real com e para os consumidores, a fim de compreender as suas experiências;
2. Preocupação individual com cada consumidor;
3. Disponibilidade total para atender as mais diversas necessidades dos consumidores.

Para conseguir “aceder” a estes requisitos, os empresários devem fazer uma espécie de trabalho de campo, a fim de se adaptarem às condições dosconsumidores. Há que saber quais os recursos a utilizar, como ter acesso à informação de que se necessita, o contextoem que essa informação é usada, e, finalmente, ter a capacidade de criar algo dessa pesquisa de campo, ou seja, conseguir tirar insights que possam ser úteis no desenvolvimento da relação empresa/consumidor.

Esta forma de cocriar valor, baseada na experiência que advém da relação mais próxima entre as duas partes, é demasiado fulcral para o sucesso de uma empresa para que possa ser esquecida –“Therefore, companies must identify the key elements of the cocreation experience (...) and build systems that enable individual managers to evolve with consumer experiences.”

Estes elementos chave são, então:

1. Alertas personalizados;
2. Informação contextualizada;
3. Colaboração em tempo real;
4. Configuração de recursos;
5. Monitorização em tempo real;
6. Estratégias, processos e normas construídas com base nas experiências retiradas.

Assim, não podemos já simplesmente dividir funções: a partir de agora, consumidor é empresário e empresário é consumidor.

Capítulo IX – Ideias

1. Para compreenderem os interesses e vontades dos consumidores, os empresários devem colocar-se na posição destes e, pensar e sentir tal como eles.
2. Qualquer funcionário de uma empresa poderá ser um potencial gestor de produção por ser aquele que está mais perto dos consumidores, de forma a conseguir influenciá-los.
3. No processo da cocriação, o empresário deve conseguir beneficiar da interação com os consumidores em tempo real.

Capítulo X

Rapid Knowledge Creation

“To co-create value continually, we must continually co-create new knowledge (...) To make this happen, we must create knowledge environments that facilitate discovery and action in the new competitive space.” Este é o mote do décimo capítulo da obra aqui em estudo.

Resta-nos então saber como criar esse ambiente propício ao conhecimento, para que tanto consumidor como empresa saiam beneficiados. Num exemplo dado pelos autores, referente a um laboratório americano com fábricas por todo o mundo, é explicada a importância da existência de uma rede de conhecimento partilhada entre todos. Assim, sempre que surja algum tipo de problemas ou que haja a oportunidade de criar algo novo, todos têm acesso e disponibilidade para criar soluções. Esta rede de conhecimentos deve ser também alargada aos consumidores. Assim, “With the company and the customer co-creating knowledge, a new level of trust and value can emerge.”

É necessário que as empresas criem o ambiente e as infraestruturas adequadas para que esse conhecimento surja, dê resultados e evolua com o tempo. Para isso:

- Devem saber como organizar a informação que resulta do conhecimento adquirido, tendo em conta o tipo de problema ou de oportunidade e o contexto em que surge;
- Devem conseguir, a partir do conhecimento adquirido, ganhar competências;
- Devem saber como criar um equilíbrio entre o conhecimento adquirido e a codificação do mesmo, para que a informação seja mais explícita e compreensível por todos;
- Devem saber como “harmonizar” todas as diferentes fontes de criação e divulgação de conhecimento para que não sejam criadas barreiras;
- Devem saber como envolver toda a empresa a fim de serem criadas “comunidades de conhecimento”.

“With a knowledge environment in place, the challenge is to learn from it continuously, in order to nudge its evolution in the appropriate directions.”

De seguida, os autores apresentam-nos uma série de insights que nos ajudarão a criar as infraestruturas ideais para o ambiente de conhecimento:

- respeito pelos indivíduos e pela sua identidade;
- deve seguir-se a meritocracia e não a hierarquia;
- o conhecimento deve ser agrupado em comunidades;
- as regras da empresa não devem ser tão rígidas a ponto de não se ter acesso a todo o conhecimento;

- a base da criação de conhecimento é o diálogo, o acesso à informação, a avaliação de riscos e a transparência de negócios.

Finalmente, é nos apresentada uma tabela que é constituída pelas layers deste ambiente:

Layer 7	Cocriação de valor; Criação de novas práticas
Layer 6	Facilitar a inovação; Incorporar diversos insights
Layer 5	Mobilizar ações em equipa; Criação de novas iniciativas
Layer 4	Nivelar fontes de competências; Facilidade de acesso, visibilidade e diálogo
Layer 3	Uso da informação; Extração de conhecimento em contexto
Layer 2	Partilha de informação; saber quais as melhores práticas para a sua empresa
Layer 1	Treino e desenvolvimento; Construção da base de conhecimento

Com todas as bases, falta apenas criar a estratégia que melhor se adequa à sua empresa.

Capítulo X – Ideias

1. Devem gerar-se condições favoráveis para a descoberta e desenvolvimento de novos conhecimentos.
2. Para a cocriação do conhecimento, é preciso que o empresário tenha novas ideias e as partilhe para que se possa chegar a acordo.
3. O ambiente de conhecimento pode ser construído tendo em conta uma série de passos que, quando postos em prática, poderão ajudar a sua empresa.

Capítulo XI

Strategy as Discovery

“In the world of co-creation, (...) strategy is a process of continuous experimentation, risk reduction, time compression, and minimizing investment while maximizing market impact. “

Querendo afastar-se da tradicional visão de estratégia empresarial, na experiência de cocriação de valor a “estratégia” em vez de se reger por duras regras, aposta mais no espaço para a inovação e desenvolvimento de ideias.

O primeiro ponto desta estratégia é compreender o que pode ser feito com a correta avaliação de oportunidades e com o correto uso de recursos. O que muda é que agora esta perspectiva é alargada até ao conhecimento e propostas do consumidor. É necessário que haja cooperação e colaboração entre todos os departamentos e partes ativas desta estratégia. Esta cooperação vai permitir que:

1. Se reduzam custos e tempo de ação;
2. Se adquira mais conhecimento;
3. Se formem mais oportunidades;
4. Se tenha um maior controlo do investimento necessário;
5. Se esteja mais apto para a mudança;
6. Se criem mais experiências.

A cooperação e colaboração enquanto partes integrantes desta estratégia de cocriação de valor assumem tantos benefícios quanto riscos. Há que ter em conta uma série de questões que podem ser levantadas aquando do processo. São exemplo delas:

- a) Que informação deve ser partilhada? Tudo o que é excessivo pode não trazer vantagens, daí que seja necessário controlar o fluxo de informação que é partilhado;
- b) Quem paga? Esta questão prende-se com a enorme quantidade de produtos que são expedidos e no receio que os fornecedores sentem em não conseguir acompanhar ou lucrar desta volatilidade;
- c) Quem ganha? Com uma rede de informação e produtos tao extensa, é possível que todas as partes ganhem o lucro merecido?
- d) Quem ganha o mérito do conhecimento obtido através da cooperação em cocriação de valor? Como se mede o valor que cada parte cria?
- e) e.Etc..

Para concluir o capítulo, é novamente referida a importância do papel dos administradores e gestores, de primeira linha ou “secundários” no processo da cocriação de valor.

“In the emerging co-creation environment, the role of top management is very critical. (...) the co-creation of value is impossible without the active involvement of line managers at all levels. Understanding the roles of all members of the

experience network, and acting in real time in response to the changing demands of co-creators is the role of line managers.”

São os líderes que têm que motivar a empresa a fazer parte do projeto, são eles que têm que investir e desenvolver os recursos e materiais necessários, são eles que têm que apostar no ambiente para o conhecimento, etc..

Esta nova forma de estratégia exige uma alteração ao nível da mentalidade empresarial. Só assim as empresas, e os consumidores, poderão competir no novo mundo de cocriação de valor.

Capítulo XI – Ideias

1. Surge uma nova estratégia na cocriação de valor que é incentivada pelos consumidores e organizações de consumidores.
2. A estratégia é um processo contínuo de experiência, redução de risco, de tempo de trabalho e de investimento e de aumento do impacto no mercado de trabalho trazendo consigo inovação e descoberta.
3. A nova estrutura estratégica exige uma nova capacidade de se proceder e de competir.

Capítulo XII

Building New Capabilities for the Future

O último capítulo da obra de Prahalad e Ramaswamy aqui em estudo tenta resumir tudo o que uma empresa deve saber e fazer para fazer parte da cadeia de cocriação de valor.

“Every manager must make a bigger commitment to learning –and perhaps equally important, to selectively forgetting some of the old assumptions that underlie traditional business practices (...) this chapter enumerates the key functional transitions that businesses will face. Only you as a manager know how your company’s idiosyncrasies will inhibit its ability to transform.”

Assim, explicam-nos que apesar de nos apresentarem uma série de insights e pistas sobre como nos devemos comportar perante o processo de cocriação de valor, somos nós quem devemos saber aplicá-los à nossa empresa, consumidores e experiências.

1. Desenvolvimento e Design do produto—agora, o desafio consiste em criar um produto que vá ao encontro do desejo da empresa e que inclua as experiências do consumidor. Para além disto, as empresas devem ter em conta que ao desenhar/criar um produto não podem criar a versão final do mesmo. Isto é, tem que ser algo que possa ser melhorado, redesenhado, consoante a vontade e necessidades do consumidor. “Only by experiencing the business as the consumers do, and gaining a deep understanding through the lens of consumer experience, can managers and employees truly resonate with and share the consumer’s dreams, desires and aspirations.”
2. Preços—atualmente, o consumidor já não está disposto a pagar por algo que não satisfaça totalmente as suas necessidades. O preço que paga por um produto é traduzido por um valor, tudo o que for demais passa a ser um custo. “(...) billing must no longer be treated as an obscure, back-room operation but as potentially valuable tool for enabling a personalized experience and extracting economic value from it.”
3. Gestão—ao contrário das tradicionais estratégias de gestão, na cocriação de valor é importante que se consiga criar espaço para as experiências personalizadas, sendo que é isso que os consumidores mais procuram: sentir que fazem parte de um grupo, ao mesmo tempo que sentem que o produto foi feito para si –indivíduo único e especial;
4. Marcas e Gestão de marcas—com a experiência da cocriação, cada vez mais o produto reflete a marca, e a marca representa o valor para o cliente. A gestão deve ser feita, tendo em vista o desenvolvimento destas experiências;
5. Marketing e vendas—a estratégia de marketing e vendas de uma empresa já não pode ser feita a pensar no consumidor como um ser passivo, ele é agora ativo no processo. “Consumers can choose the firms they want to have a relationship with based on their own views of how value should be created for them. The hunter becomes the hunted.”

6. Relação com os clientes cada vez mais esta relação tem que ser aprofundada e fortalecida. “Mutual transparency works to the benefit of both customer and company.”
7. Questões Logísticas—a empresa deve ser moldada para que reme, no seu todo, em direção à experiência de cocriação. Isto inclui tanto a parte técnica como social que constitui a empresa. “Firms must creatively integrate the appropriate technical and social enablers into the infrastructure underlying the experience network.”
8. Tecnologias—“Companies must build flexibility into their IT systems and into the entire manufacturing, supply chain, and logistical infrastructure. It is a necessary condition to compete in the experience space.”

Assim, os gestores devem saber:

- a) Partilhar e fomentar a tomada de conhecimento, ou seja, potenciar um espírito colaborativo;
- b) A evolução do produto deve acompanhar a evolução do consumidor;
- c) A inovação é uma das armas mais potentes e os gestores devem saber “comandar as tropas” e direcionar os seus funcionários, incentivando-os e motivando-os;
- d) Escolher a equipa de trabalho, de acordo com os resultados que querem ver realizados, a equipa deve ser gerida nessa direção;
- e) Criar uma homogeneidade no que diz respeito ao estabelecimento de valores e crenças. O respeito deve ser altamente fomentado;
- f) Realizar avaliações de pessoal, de forma constante, bem como dar incentivos aos melhores;
- g) Gerir tempo de reação, tudo tem que ser feito corretamente, segundo o que se pretende.

“We see a world of co-creation emerging on the horizon, one that we hope you will co-shape actively. Welcome to the future of competition and the opportunity to co-create that future.”

Capítulo XII - Ideias

1. Há uma mudança na forma de cocriar valor que irá trazer diferentes capacidades para o futuro.
2. Com as empresas voltadas para as experiências personalizadas, ganha-se mais qualidade na cocriação.
3. A cocriação traz múltiplas oportunidades para que se desenvolvam novas e diferentes maneiras de pensar e de agir.

Impacto

Os estudos de Prahalad e Ramaswamy, com base na alteração de comportamento dos consumidores face à nova procura de uma criação de valor, vieram abrir uma nova discussão sobre o prolongamento da interação entre as empresas e os consumidores.

O papel da internet, hoje em dia, fez com que os consumidores pudessem “entrar” nas empresas e encontrar novas formas de experimentar produtos e serviços; fez com que os consumidores se tornassem colaboradores na busca do valor da cocriação.

Atualmente, o centro já não se encontra apenas na empresa, mas sim, no indivíduo – nos seus interesses e vontades.

Com a emergência de uma nova cocriação, há um grande impacto no mercado, devido ao aparecimento de novos canais como os fóruns da internet, as redes sociais, os blogs, entre outros, que fazem com que haja uma troca de informações, em grande escala, fazendo com que o mercado pareça um fórum.

A cocriação veio trazer uma crescente mudança na atitude das empresas, visto que muitas delas começam já a prestar atenção ao que os consumidores têm para dizer sobre os produtos.

Principais Conclusões

A obra de Prahalad e Ramaswamy mostra que é preciso que os consumidores e os empresários saiam da sua zona de conforto e entrem na “zona das oportunidades” para que haja um ponto de interação entre eles.

Nesta lógica de interação entre o consumidor e a empresa, cada parte participa no desenvolvimento de um produto, que irá resultar numa cocriação de valor. Esta exige diálogo, acesso à informação, avaliação de riscos e transparência de negócios.

É frequente que exista alguma resistência por parte das empresas em saírem da sua zona de conforto e em iniciarem a interação com os seus consumidores gerando, desta forma, uma tensão entre os dois lados. Muitos empresários esquecem-se de que também eles são consumidores e que as grandes oportunidades de sucesso resultam, precisamente, da atenção dada às necessidades e vontades do consumidor. Para isso, é preciso desenvolver os aspetos acima referidos como o diálogo ou o acesso à informação.

Para o futuro da concorrência deve haver qualidade de interação e certas dimensões de escolha. Essas dimensões de escolha são baseadas na experiência personalizada e dividem-se entre quatro, sendo elas, os acontecimentos, o contexto, o envolvimento individual e o significado pessoal. Têm como objetivo manter o centro na experienciada cocriação do indivíduo e, pretende-se que se adote o processo do envolvimento de consumidores individuais em experiências personalizadas da cocriação.

A experiência personalizada permite que o consumidor participe ativamente no desenvolvimento de um produto do seu interesse desde a parte da sua conceção até ao produto final. Esta experiência consiste em ser única e exclusiva ao consumidor.

Os autores falam de um novo conceito de mercado em que empresas e consumidores são colaboradores e concorrentes, pois participam e recebem o lucro da parceria na cocriação. O mercado torna-se, assim, num fórum onde se cruzam informações provenientes de várias fontes.

O futuro da concorrência está dependente da interação entre empresas e consumidores, na mudança de valores e entre as respetivas funções de ambos. Os consumidores podem constituir uma fonte de oferta de competências essenciais para as empresas. É preciso que os empresários construam uma estratégia para criar novas capacidades e competências na cocriação de valores trazendo assim, novas oportunidades. Para compreenderem os interesses e vontades dos consumidores, os empresários devem colocar-se na sua posição, pensando e sentindo como eles.

Prahalad e Ramaswamy afirmam que qualquer funcionário de uma empresapoderá ser um potencial gestor de produção, justificando que este se encontra mais perto dos consumidores, por forma a influenciar as suas escolhas e mentalidade.

O processo da cocriação deverá depender dos benefícios que consegue através da interação com o consumidor em tempo real. Devem por isso, gerar-se

condições favoráveis para a descoberta e desenvolvimento de novos conhecimentos. Para a cocriação deste conhecimento, é preciso que o empresário tenha novas ideias e que as partilhe, para que se possa chegar a acordo.

Aparece então uma nova estratégia para esta criação conjunta e que é incentivada pelos consumidores e organizações de consumidores. Traduz-se num processo de experiência, redução de risco, de tempo de trabalho e de investimento e de aumento do impacto no mercado de trabalho, trazendo consigo inovação e descoberta. Em suma, a nova estrutura estratégica exige uma nova capacidade de se proceder e de competir. Com as empresas voltadas para as experiências personalizadas, ganha-se mais qualidade na cocriação. Assim, é lógico assumir que a cocriação entre empresas e consumidores irá trazer múltiplas oportunidades para o desenvolvimento e proliferação de novas e diferentes formas de pensar e de agir.

Bibliografia

Prahalad, C.KeVenkat Ramaswamy –TheFuture of Competition–Co-creating unique value with customers.Harvard: Harvard Business School Press. 2004.

Webgrafia

<http://iate.europa.eu>

<http://janelanaweb.com/trends/obituario-a-ultima-coluna-de-ck-prahalad-na-hbr/>

<http://ve-empreender.blogspot.pt/2011/10/empresas-nao-tem-outra-opcao-nao-ser.html>

http://www.businessweek.com/managing/content/apr2008/ca20080417_055512.htm

<http://www.emeraldinsight.com/authors/literati/index.htm><http://www.garyhamel.com/>

http://www.icpas.org/hc-insight.aspx?id=6456#3_Steps_to_Cocreation_Success

<http://www.tv5.org>

INOVA CONSULTING

conteúdos

Estudos e Relatórios de Pesquisa:

futuro, prospectiva e foresight
drivers & megatendências
tendências comportamentais
tendências de negócio
tendências setoriais
insights de negócio

Conteúdos Acadêmicos e

Empresariais

Futuro, Tendências, Inovação:

artigos
papers
apresentações
livros
críticas literárias
research notes

consultoria

Futuro e Tendências

futuro, prospectiva e foresight aplicado à estratégia de negócio
previsões e timelines
tradução e aplicação de tendências no negócio
gestão por cenários e mapeamento de realidades futuras
trend maps & visão 2020

Inovação

mindset inovador
criação, construção e disseminação corporativa de programas de cultura e gestão da inovação
inovação estratégica, modelos e projetos de inovação
empreendedorismo corporativo
design thinking aplicado à gestão
criatividade e ideation
geração de insights

educação – INOVA BUSINESS SCHOOL

MBA Executivo e Pós-MBA

trendsinnovation
design thinking
storytelling
criatividade e ideation
empreendedorismo
branding
negócios digitais e mídias sociais

Palestras

futuro: visão 2050
design thinking action lab
criatividade e estímulo criativo
tendências e insights para negócios
storytelling
ferramentas e metodologias para conhecer o futuro e as tendências

Programas In Company

observatório de tendências
branding
storytelling
empreendedorismo corporativo
inovação estratégica
criatividade e design thinking
audit e desenvolvimento de competências de inovação

Master

pesquisa de tendências e gestão da inovação

contato@inovaconsulting.com.br

www.inovaconsulting.com.br



INOVA
CONSULTING



contato@inovaconsulting.com.br
www.inovaconsulting.com.br

