

Cocriação de Valor em uma Empresa do Segmento de Tiro Esportivo de Precisão

Karine Erthal, Cristiane Froehlich, Cristiano Max Pereira Pinheiro

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como ocorre a cocriação de valor em uma empresa de assessoria especializada em importação de armamento e de desenvolvimento de projéteis de precisão para atiradores desportivos com um de seus clientes. A pesquisa classifica-se em descritiva, estudo caso e qualitativa. A empresa de pequeno porte investigada situa-se na região do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul. Os instrumentos para coleta de dados foram a entrevista semiestruturada, documentos e observação participante. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Os principais resultados apontam que as práticas de cocriação se aproximam da teoria proposta por Prahalad e Ramaswamy (2004), conforme os pilares DART: Diálogo, Acesso, Risco e Transparência. Conclui-se que, em um setor em que os clientes e fornecedores possuem conhecimentos técnicos aprofundados, são informados e ativos, os resultados da relação podem estar relacionados ao pilar de diálogo. Adicionalmente, a pesquisa aponta que a empresa necessita desenvolver seus pilares de acesso, e principalmente, riscos.

Palavras-chave: Cocriação de Valor. DART. Tiro Esportivo de Precisão.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho, marcado por mudanças aceleradas, caracterizado pela revolução tecnológica e informacional, está alterando a maneira que empresas e clientes se relacionam, permitindo que o consumidor se expresse e colabore, deste modo, influenciando as empresas.

Consumidores do século XXI estão mais exigentes, em virtude das diversas possibilidades de escolhas que inclusive geram menor índice de insatisfação. Essa realidade emergente está forçando as empresas a repensar seu processo de criação de valor que foi eficiente no último século (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

A tradicional visão de marketing chamada de marketing dos 4Ps (KOTLER, 1967), fundamentada no valor e troca de bens entre produtor e consumidor, evolui para uma lógica dominante de serviço (LDS) cunhada por Vargo e Lusch (2004, 2008), na qual ocorre a troca de bens “invisíveis”, deste modo, fundamentada na solução que o serviço proporciona (KOTLER; KELLER, 2006; GRÖNROOS; VOIMA, 2013). No mesmo viés, o consumo se torna um valor simbólico cultural, com um significado subjacente ao produto oferecido (VARGO; LUSCH, 2008).

A partir desse importante reposicionamento de marketing na academia, na abordagem de serviços, o valor percebido é intangível. Desse modo, emerge o conceito de cocriação, que por meio das experiências de troca entre consumidor e fornecedor, geram conhecimento e experiências únicas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). O valor resultante deste processo, é gerado com cliente, sugerindo que o consumidor é cocriador (VARGO; LUSCH, 2004; 2008; GRÖNROOS, VOIMA, 2013).

Nesse contexto, no qual o consumidor é cocriador, o segmento de tiro desportivo de precisão constitui um campo empírico interessante e pouco explorado, pois o resultado final, por vezes, depende da interação intensa e constante entre cliente e fornecedor. De acordo com a BBC (2022), a indústria de armas no Brasil cresce pelo sexto ano consecutivo, com alta de

mais de 15% em volume comercial e com crescimento superior a 17% em 2021 em importação de armamento, em relação a 2020.

Em constante crescimento, em um setor que a troca de conhecimento é constante, e mais especificamente, em uma empresa que tem em um dos seus pilares a inovação, essa pesquisa tem como objetivo analisar como ocorre a cocriação de valor em uma empresa de assessoria especializada em importação de armamento e de desenvolvimento de projéteis para atiradores desportivos com um de seus clientes.

Além das possíveis contribuições dessa pesquisa para o entendimento do modelo DART, o setor carece de pesquisas, o que torna no mínimo, interessante verificar sob a ótica do modelo DART como ocorre a interação cliente-fornecedor, em uma empresa do setor.

A partir desta introdução, esta pesquisa está estruturada da seguinte forma: a próxima seção aborda os pressupostos teóricos sobre cocriação de valor. A seção seguinte, traz o modelo DART para a análise dessa pesquisa. Por conseguinte, aborda seções de metodologia, resultados da pesquisa, análise e considerações finais, respectivamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SEGMENTO DE TIRO ESPORTIVO

Representada pela CBTE – Confederação Brasileira de Tiro Esportivo, e com apoio da CBC – Comitê Brasileiro de Clubes, entidades de prática e federações estaduais filiadas, (CBTE, 2022), o segmento de tiro esportivo, de acordo com a CBTE (2022), conta com aproximadamente 900 atletas competindo em todo o Brasil, em provas de carabinas e pistolas – voltada a prática do tiro esportivo. Há cerca de 2000 clubes de tiro em território brasileiro – incluindo as federações, e mais de 1500 empresas que comercializam armas, acessórios, equipamentos e insumos para a prática do esporte (DFPC, 2022).

A DFPC – Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados, com sede em Brasília, é um órgão normativo incumbido de fiscalizar, incluindo as empresas, quanto a aquisição de armamento, insumos, equipamentos, e todos os produtos constantes na lista de PCE – Produtos Controlados pelo Exército, conforme portaria nº 118 - COLOG, DE 4 DE OUTUBRO DE 2019. (DFPC, 2022). A DFPC é um órgão de apoio ao Exército Brasileiro (EB), e é responsável pelas autorizações de compra por importação e por autorizar a produção de PCE. O EB, é responsável pela vistoria documental e física, das aquisições por importações, acompanhada da vistoria física e documental por parte da Receita Federal do Brasil (RFB). (DFPC, 2022).

2.2 COCRIAÇÃO DE VALOR

Consumidores do século XXI estão mais exigentes, em virtude das possibilidades de escolhas que inclusive geram maior índice de satisfação: “a variedade de produtos não resultou necessariamente em melhores experiências de consumo” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 15). Essa realidade está forçando as empresas a repensar seu processo de criação de valor que foi eficiente no último século.

Com mais acesso às informações, com rapidez e baixo custo, consumidores se tornam conectados, bem esclarecidos e de papel ativo. Com vasta rede de contatos, consumidores compartilham suas experiências, seus sentimentos e ideias através de comunidades, físicas e virtuais, afetando inclusive a demanda pelos produtos. Consumidores invertem o padrão tradicional de comunicação de marketing de cima para baixo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O advento da internet também oferece a experimentação de produtos no meio digital, permitindo o co-desenvolvimento de produtos antes de lançá-los no mercado, entre consumidor e produtor, como ocorreu com o MP3 e com o sistema operacional Linux. Esse movimento em rede, possibilita aprender com a experiência dos outros (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Esses movimentos radicais rompem as fronteiras tradicionais da indústria e conduzem ao novo perfil de consumidor, que são considerados ativistas, que institucionalizam a prática por meio de *feedback*, críticas e sugestões, influenciando nas decisões das empresas. A partir disso, Prahalad e Ramaswamy (2004) sugerem que a interação em rede de consumidores se torna inclusive mais profunda, acelerada e impactante em relação ao marketing da empresa, que é tradicionalmente promovido de dentro para fora (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Kotler e Keller (2006) apontam que, a importância está no serviço, e não na apropriação do bem. O valor é percebido através das soluções que o serviço proporciona. Vargo e Lusch (2004) sugerem que clientes não compram serviços, ou produtos, o foco não está na entrega do resultado, mas no seu processo com potencial de gerar valor. A lógica dominante de produto (LDP), ultrapassada pela LDS, trata os clientes como recursos primários da nação. Nessa lógica, o sucesso da firma dependia, unicamente, de transformar o valor em baixos custos aos clientes, que são vistos como recursos que não operam na cadeia de valor - ou seja, são passivos - tratados na literatura como recursos operados.

De criação de valor centrada no produto, passa para a criação orientada ao mercado, tornando o cliente um verdadeiro e ativo cocriador, sem distinção entre os atores no mercado. (VARGO; LUSCH, 2004), por meio de interações que geram sentimentos e experiências (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). O quadro 1 representa a evolução do marketing.

Quadro 1 – Desdobramentos do Marketing

Período	Escolas de Pensamento	Proposições
1800-1920	Economia Clássica e Neoclássica	Viés econômico: valor adicionado, valor de troca, utilidade, <i>commodities</i> .
1900-1950	Marketing	Conceito de marketing: como as empresas comercializam <i>commodities</i> agregando valor. Escola institucional. Escola funcional ocasionando o reconhecimento de recursos operantes.
1950-1980	Gestão de Marketing	Negócios orientados exclusivamente ao cliente. Clientes não querem apenas comprar produtos, mas querem a realização. Valor deve ser percebido. Vantagem competitiva através da diferenciação, dando início ao conceito de valor em uso.
1980-Atual	Marketing Social e Econômico	Orientação de mercado. Surge a LDS. Recursos operantes é essencial. Desdobramentos da literatura: marketing de relacionamento, serviço, gestão da qualidade, valor, recursos, cadeia de suprimentos, e de redes. Conhecimento é fonte de vantagem competitiva. Economia como serviço econômico. Cliente como

		coprodutor e cocriador (LUSCH; VARGO, 2006; GRÖNROOS; VOIMA, 2013).
--	--	---

Fonte: Lusch e Vargo (2004, p. 3)

Focada no valor de troca, ou seja, com viés exclusivamente econômico, o período de 1800 a 1920, o valor é baseado no recurso e na entrega, resultante de um processo manufaturado ou serviço prestado. Em meados de 1900 a 1950, surge o conceito de marketing na literatura, e como as firmas poderiam agregar valor nas *commodities* para a manutenção competitiva e após, surge a escola funcional que ocasionaria o reconhecimento do mercado, com atores agindo como recursos operantes. (RAMASWAMY, 2009).

Entre 1950 a 1980, há um grande avanço no conceito de marketing, em que os negócios devem ser orientados ao cliente: “*the customer is king*”. O valor deve ser percebido pelo cliente, emergindo o conceito de valor em uso, ou seja, a experiência de uso do cliente, que Vargo e Lush (2004) afirmam que as dimensões sociais, emocionais, éticas, e ambientais fazem parte deste valor. Nessa perspectiva, ainda não envolve o produtor nesse processo e a vantagem competitiva deve ser adquirida pela diferenciação.

Mais recentemente, com viés econômico e social, e com o advento da internet, a partir de 1980 surgem diversos desdobramentos na literatura a partir do marketing: gestão da qualidade, de redes, de recursos, de valor, cadeia de suprimentos, marketing de relacionamento e de serviços. Emerge o conceito da LDS, que sugere o consumidor como coprodutor. A fonte de vantagem competitiva é o conhecimento. Nessa perspectiva, a inovação não basta apenas ser resultante de um produto final, mas sim ser focada na experiência e relacionamento para diferenciação, devendo ocorrer em todos os pontos que abrangem interação com cliente. (RAMASWAMY, 2009).

Phahalad e Ramaswamy (2004), em uma de suas obras, se preocupam em verificar o que não é cocriação. Não é personalização marginal de serviços ou produtos. Mas sim, a personalização da interação com o indivíduo. Nenhuma atividade, seja como desenvolvimento de processos de produção, de produtos, de marketing de conteúdo, devem ser executadas sem interferências dos clientes, caso contrário, não é resultante de cocriação.

Produtos e serviços contém valor, e esse valor é trocado do produtor para o consumidor. A criação de valor ocorre ‘fora’ desse processo convencional de troca de bens, no qual o engajamento do cliente se torna a verdadeira base de valor, sem distinção produtor e consumidor, emergindo o conceito de cocriação de valor. (RAMASWAMY, 2009).

O processo de cocriação de valor é algo “econômico” no sentido financeiro de implementação, visto as oportunidades, ao mesmo tempo reduz riscos, tempo e capital, sabendo aproveitar das contínuas possibilidades que a internet provém, por meios de comunicação *online*, incluindo plataformas interativas de comunicação (RAMASWAMY, 2009).

2.3 O MODELO DART DE COCRIAÇÃO DE VALOR

Além de customizar experiências e interações, DART é um instrumento para uma profunda conexão entre cliente e fornecedor. Neste modelo, proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), DART se refere ao: Diálogo, Acesso, Riscos e Transparência, como experiência de cocriação de valor sob essas 4 dimensões. Para Ramaswamy e Ozcan (2014), o modelo é essencial para a base de cocriação, e chamam os elementos de “blocos”.

O **diálogo**, não tem mais sido controlado somente pelas empresas, mas sim pelos consumidores, devido ao advento da internet, engajados em um processo ativo de diálogo. Prahalad e Ramaswamy (2004) sugerem que por meio de um diálogo aberto que ocorrem

sugestão de ideias, trocas de conhecimento e experiências, o cliente tem participação ativa em todo processo de construção de ideias e solução de problemas, de forma conjunta com fornecedor.

Ramaswamy (2009) complementa que o diálogo é a total compreensão das perspectivas do cliente por plena interação e diálogo. E questiona: Como o conhecimento é compartilhado entre cliente-fornecedor? A relação favorece a experiência do cliente e resultados adquiridos, interferindo no processo, para a criação de valor? O autor reforça que o foco não é só no cliente, na clássica abordagem de “*the customer is king*” (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Por meio do pilar **acesso**, o valor é acessado através dos vários pontos de interação, ampliando as oportunidades de negócios, compartilhando ideias por experiência, ao invés de simplesmente transferir a propriedade. Informações subjacentes à tomada de decisões levam a escolhas mais assertivas. Empresas que estão acostumadas a restringir as informações de seus clientes, devem rever sua forma de pensar. As indústrias de saúde, entretenimento e serviços financeiros já se movimentam para essa direção (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Desse modo, o valor pode ser experimentado com acesso ao conhecimento, infraestrutura técnica e social, e por tecnologias centradas na participação dos clientes. As empresas devem ser abertas, permitindo múltiplos pontos de interação com os clientes. É necessário pensar de forma estratégica como disponibilizar essas ferramentas de acesso aos clientes para que pesquisem e possibilitem a colaboração (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; RAMASWAMY, 2009).

Quanto ao **risco**, Prahalad e Ramaswamy (2004) enfatizam que, embora a responsabilidade entre as partes cliente-consumidor ainda é discutida, consumidores estarão cada vez mais envolvidos nas escolhas e nos riscos, em que o gerenciamento de riscos não estará mais a cargo somente da empresa. É comum as empresas promoverem os benefícios de suas ofertas, mas provavelmente, não os riscos envolvidos. O autor Ramaswamy (2009) cita as indústrias de serviços financeiros, indústria alimentícia e farmacêutica como alguns exemplos de mercados em que as escolhas são bem informadas e com um grau elevado de responsabilidade em lidar com os riscos. Entretanto, poucas empresas revelam riscos e dialogam com seus consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; RAMASWAMY, 2009).

A habilidade de desenvolver confiança mútua é adquirida por **transparência**. (VARGO, LUSCH, 2008). Não haverá espaço para empresas que não são transparentes nas informações. Tradicionalmente, as empresas omitem preços, custos e lucros das suas operações. Preços, tecnologias, informações de produtos devem se tornar mais acessíveis, alcançando novos níveis de transparência que se torna admirável pelo cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

As empresas, a nível global, deverão passar por essas transformações para a manutenção competitiva, combinando todas essas dimensões para engajar o cliente como um colaborador na empresa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; RAMASWAMY, 2009; PRAHALAD; KRISHNAN, 2008)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA BETA

A empresa, fundada em 2018, é uma EPP – Empresa de pequeno porte, do setor bélico, que presta assessoria especializada em importação de armamento e acessórios para atiradores desportivos, e iniciou recentemente a comercialização de projéteis para atiradores que competem tiro ao alvo a longa distância (tiro de precisão). A empresa não possui licença

para a fabricação, mas o *know-how* da companhia é utilizada pela empresa produtora, ambas atuam de forma conjunta no mercado.

Sediada no Vale do Sinos/RS, o E1 relata que mesmo antes da fundação da empresa, o proprietário já assessorava amigos em processos de importação de armamento, entretanto, de forma voluntária. Os amigos, se tornaram fiéis clientes do negócio: “O [proprietário] já me auxiliava eu e outros atiradores nas importações, hoje somos clientes dele”. O cliente E1, conheceu o proprietário da empresa em um clube de tiro da região do Vale do Sinos/RS, em que ambos são sócios.

Nesse estudo, a intenção não foi somente esclarecer aspectos de cocriação de valor na literatura, mas verificar como os conceitos se aplicam no campo empírico, em uma empresa de pequeno porte situada na região do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul. A empresa é pioneira na assessoria de importação de armas para competição no estado do RS e na comercialização de projéteis brasileiros para competição no Brasil (D1).

De acordo com a BBC (2022), a indústria de armas no Brasil cresce pelo sexto ano consecutivo e com crescimento superior a 17% em 2021 em importação de armamento, em relação a 2020. Nos últimos 5 anos, cresceu 15%, dominado pelo mercado americano, em que é atualmente o maior mercado do mundo (JOVEM PAM, 2022). Além do fortalecimento na aquisição de armas de fogo por importação, com menos restrições, o mercado doméstico também fortalece, dominadas pelo monopólio CBC e Taurus (78% do mercado nacional) (BLOOMBERG, 2022).

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa classifica-se em qualitativa, descritiva e estudo de caso. A abordagem qualitativa é um tipo de estudo em que o pesquisador é instrumento essencial que possui o ambiente natural como fonte direta de coleta de dados. Por sua vez, o estudo de caso busca compreender fenômenos sociais complexos (YIN, 2015). Os instrumentos para a triangulação de dados foram a entrevista semiestruturada, documentos e observação participante. Os documentos consultados foram: D1 – Boletim Ed. 4 da Empresa (2022); D2 – Fluxograma (chegada da carga a partir do aeroporto de Guarulhos); D3 – Estratégia da organização.

O roteiro de entrevista semiestruturado foi desenvolvido com base no referencial teórico e foi realizada com um cliente da empresa, selecionado de forma intencional devido a fidelidade com a empresa, conforme quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Roteiro semiestruturado utilizado na entrevista

Dimensão DART	Questionário
Diálogo	1) Na tua percepção, o conhecimento é compartilhado entre cliente-fornecedor? Caso afirmativo, ocorre de forma virtual ou física? 2) Caso a pergunta anterior afirmativa, quando o conhecimento é compartilhado entre cliente-fornecedor? Fases: Ocorre antes, durante, e/ou depois do processo de desenvolvimento de produto? 3) Na tua percepção, há diálogo para o alcance das tuas expectativas - As suas demandas específicas são atendidas? É “personalizado”? 4) Há busca de soluções de forma proativa e conjunta? 5) É possível trazer o seu contexto como consumidor, para agregar na empresa? Caso afirmativo, você acredita que isso impacte positivamente no desenvolvimento do produto? Cite exemplos.

Acesso	<ol style="list-style-type: none"> 1) Há acesso às informações para pesquisas? Informações de preços, tecnologias, informações de produtos, informações da empresa, etc.? 2) Ao teu ver, essas tecnologias são centradas para que o cliente participe? 3) De que forma é o acesso? Virtual ou física? Há canais específicos? 4) A empresa é “aberta”, na tua percepção?
Risco	<ol style="list-style-type: none"> 1) Além dos benefícios do produto/serviço, os riscos são compartilhados contigo? 2) No teu entendimento, envolver-se nas decisões com relação aos riscos, é importante no relacionamento entre a empresa e cliente? 3) Discussões abertas não necessariamente transfere a responsabilidade, mas um certo grau de risco é compartilhado. Você sente que é envolvido nisso? 4) Caso afirmativo na questão anterior, você sabe onde tuas responsabilidades começam e terminam? 5) Na tua percepção, há métodos desenhados para que o risco seja diminuído?
Transparência	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ao teu ver, a empresa trabalha com informações claras e bem alinhadas contigo? 2) Você acredita que questões importantes que surgem na relação cliente – empresa, que dificilmente poderiam ser formalizadas por meio de um contrato? 3) Você sente transparência por parte da empresa?

Fonte: Elaborado pelos autores.

A entrevista foi gravada, com permissão do Entrevistado 1 (E1), e transcrita posteriormente para as análises. O E1, cliente da empresa, foi selecionado de forma intencional devido a sua fidelidade com a empresa pesquisada. O locus da pesquisa foi em Julho de 2022. O E1 é formado em engenharia química, 56 anos, aposentado, e atirador profissional desde 2010. Compete desde 2012, em bancada (*Benchrest*) em 100, 200 e 300 metros. Em 2014 iniciou a prática do tiro em campo, e então em 2015 iniciou em competições de longa distância (*F-class*), 300 a 550 metros. Influenciado pela família - seu irmão, tios e avô materno - relata que os desafios no tiro de precisão, o encantam: “comecei a competir em tiro de precisão pelos altos desafios apresentados”.

Para analisar os dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), que desmembra as respostas em categorias, e as compara com o modelo teórico. Assim, é possível verificar se os resultados se aproximam da teoria proposta. As categorias de análise são pilares da cocriação de valor do modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004): Diálogo, Acesso, Risco e Transparência.

4 ANÁLISE DO RESULTADO

4.1 DIÁLOGO

Diálogo é a compreensão das perspectivas do cliente, por interação e diálogo (RAMASWAMY, 2009). É um processo interativo, proativo de ambas partes (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; VARGO; LUSCH, 2004), e é base da cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). A troca de conhecimentos, relação aprofundada, compreensão em

comportamento, emoções e satisfações na experiência do cliente, são adquiridas por meio do diálogo. O compartilhamento de conhecimento e a compreensão do contexto do consumidor, podem gerar novos conhecimentos e inovação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

O E1 afirma que há muito aprendizado no relacionamento com o fornecedor, ele comenta da sua experiência de aprendizado com a empresa e é possível verificar que o serviço é customizado para alguns clientes. O E1 afirma que o compartilhamento de conhecimento é contínuo:

A performance [dos projéteis], como se comporta, outro cara atira mais agarrado não vai ter problema, provavelmente vai ter um retorno contínuo, lógico que ele [fornecedor] sabe tudo, é específico das pontas dele [fornecedor], mas sempre tem alguma coisa [para aprender]. Ainda mais que estão em fase de teste, ele [fornecedor] não conhece tudo.

Embora o depoimento do cliente se aproxima da LDP (VARGO; LUSCH, 2004), e afirma que fornecedor “possui muito *know-how* quanto ao desenvolvimento de projéteis”, e inclusive afirma que ele tem “conhecimento absoluto”, o E1 recorre, sugerindo que “sempre há algo para aprender”, e enfatiza a fase de testes que o produto da empresa se encontra. O E1 comenta que está testando o produto da empresa e divulgando os resultados, antes mesmo da produção. Grönroos e Voima (2013), trazem o conceito de cliente como co-produtor, quando o cliente se torna um recurso na cadeia produtiva, o que facilita a cocriação de valor entre produtor e cliente.

A troca mútua de aprendizado ocorre de forma física, virtual e é altamente ativa, mas dá ênfase na sua coparticipação no processo na forma física: “clubes, aqui [na organização], mas com certeza com clientes, no mais será com outros, é mais virtual. Clientes ligam pra ele [fornecedor], manda mensagem, acontece isso acontece aquilo [...]”. Quando o E1 é questionado a respeito da importação, foi necessária a intervenção do entrevistador a respeito da troca de conhecimento por meio do diálogo na prestação de serviço – assessoria especializada em importação de armas, já que o E1 comentava apenas a respeito do envolvimento do cliente quanto ao diálogo em produto, “Eu faz um tempo que não faço mais [importação], não sei como está hoje, mas algumas coisas a gente sabe e se mantém informado, grupos de whatsapp, instagram, fóruns[...]”. O entrevistador interferiu e perguntou quanto ao diálogo com fornecedor, como ocorre com base nas suas últimas experiências. O E1 explicou que a troca de aprendizado por meio do diálogo é intensa, pois “a empresa é aberta para o diálogo”.

A busca de soluções de forma conjunta é evidente na medida que a entrevista é conduzida. Inclusive, quando questionado acerca das soluções conjuntas, ele cita os testes no desenvolvimento de produtos, e quanto a assessoria de importação, cita alguns acontecimentos no passado de decisões em conjunto acerca do local de desembarço do produto, escolha do exportador e do próprio armamento, com prós e contras em cada ponto, para decisão conjunta.

O E1 sugere que seu contexto interfere no processo de cocriação de valor, citando sua participação em testes, antes do lançamento do produto. Seus resultados são envolvidos no processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). O E1 comenta que os resultados do teste dependem de diversas variáveis que envolvem seu contexto: disponibilidade e performance de equipamentos e insumos, expertise do atirador na recarga de munição, performance do atirador, condições climáticas, etc. Ele sugere que antes da produção “[o fornecedor] pode fazer esse ponto para o cliente, deixar em linhas mais tranquilas de lidar, mais fácil para o cliente específico [...]”.

Complementa que, a falta de conhecimento do cliente, inclusive pode gerar alguns conflitos, por isso importante deixar “tudo claro”. Portanto, a compreensão do comportamento e do contexto do consumidor, é importante (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

4.2 ACESSO

Embora a empresa seja aberta ao diálogo, o E1 comenta que a informação, por meio de canais formais, não é de fácil acesso: “pra mim não chega muita coisa. A empresa X (confidencial), eles bombardeiam 25 horas por dia [no instagram]. Vocês estão obscuros, o marketing é obscuro. Não publicam muito. Estão discretos no marketing, não chega!”.

Apesar de não haver tecnologias participativas, conforme sugere Prahalad e Ramaswamy (2004) e Ramaswamy (2009), E1 comenta que o acesso as informações ocorrem de forma informal, por meio de Whatsapp, Instagram, Telegram e de forma presencial nos clubes, onde atiradores praticam o tiro desportivo: “Instagram acho que é caminho, e em grupos de F-Class. Inclusive passei fotos dos meus resultados para o [cliente], que tem um milhão de contatos.” Embora não citado na entrevista, o D1 é um boletim compartilhado pelo cliente que apresenta informações gerais de mercado, da empresa, últimas compras de armas e acessórios adquiridas por importação, e todos os canais de atendimento disponíveis. Assim, o acesso se torna mais fácil, e abrange todos os pontos de interação com cliente. Vai ao encontro de Prahalad e Ramaswamy (2004) e Ramaswamy (2009), que afirmam que esses pontos ampliam as oportunidades de negócio, compartilhando ideias por experiência, ao invés de simplesmente transferir a propriedade

Quando questionado quanto a abertura para acesso de informações, o E1 afirma que o proprietário é aberto para questionamentos, dúvidas, e a troca de informações ocorre de forma informal e constante nos clubes de tiro esportivo, ocorre “no dia a dia”. As constatações de pesquisa, se apresentam inúmeras vezes, ao decorrer da entrevista, que o conhecimento é compartilhado de forma constante e inclusive, informal.

4.3 RISCO

“O fulano acha que a responsabilidade é do proprietário”. O E1 cita, um cliente da empresa. Relata que alguns clientes, pensam que a responsabilidade é única e exclusiva do fornecedor, e não se interessam em coparticipar: “dólar subiu ontem... aquilo mudou hoje... não vai dialogar, quer tudo na mão”.

Além disso, o E1 sugere um contrato empresa-cliente para que os riscos se tornem mais claros, embora eles já sejam comentados antes da operação. “Por isso sugiro um contrato, mesmo sendo comentado com nós todos os riscos”.

Quando contratar um rifle personalizado, rifle *custom* pode demorar fora do tempo normal: tá sujeito a licença, trabalho do armeiro, compra de matéria prima [...] por isso um contrato, cliente cobrando: rifle não vem porque [qual o motivo do atraso] [...] aí tu fala com armeiro, não pode pressionar ele. Os armeiros são assim, vão trabalhar no tempo deles, o americano é assim. Tá aqui escrito, demora, lentidão, esses são riscos, receita [federal], exército [...].

Embora o E1 não tenha sido específico, os riscos relatados anteriormente são referentes a prestação de serviço especializada em importação. Quando o cliente E1 se refere ao produto da empresa, o mesmo relata que, ao testar os projéteis, pode haver dificuldades, que fazem parte do cotidiano do atleta, que pratica o tiro esportivo de precisão:

[...] cano, passo de raia, testa uma ponta, não tem jeito, não agrupa, pois o problema pode ser a arma, até atirador. Cano nervoso como a gente diz, sensível a cargas, comportamento meio estranho, qual a carga ideal? Carga as vezes forma uma senoide, tu acha uma carga boa, muito boa, qualquer parâmetro foge, método, cano, temos consciência disso.

A partir disso, o E1 sugere que esses seriam os riscos envolvidos no processo após adquirir o produto. A respeito do conhecimento prévio dessas variáveis - embora não seja uma questão específica do roteiro de entrevista - o cliente responde “[...] quem atira sabe, o público de fato [atiradores de competição], a não ser quem está começando na competição - porque quem atira a longa distância é bom - e também tem [a questão da] munição, pontas [projéteis] muito ruins que não agrupam”.

Algumas outros pontos são levantados pelo E1, ao longo da entrevista, como a falta de conhecimento aprofundado de alguns atiradores, que inclusive, são influenciados por *influencers*, que por seu fim, não são atiradores que participam dos campeonatos - não seriam o público-alvo da empresa. O E1 cita que um aspecto abordado pelos atiradores, é o coeficiente balístico (BC), um indicador que é mensurar, por meio da calculadora balística, peso, tempo, regulagem e distância, presente no tiro ao alvo. Cita “tem que ter o número! Mesmo nem sempre sendo relevante, traz confiança [...], é uma questão de prestígio”. “Pessoal acha que botar um pneu novo, vai dar uma Ferrari.” O E1 cita inclusive que, a empresa poderia ter problemas com atiradores que não fazem parte do público de tiro de precisão: “Tu [a empresa] vai te incomodar, com pessoal [...] que não é pra ser o público, mas querem se inserir no grupo pra dizer, querem se sentir parte”. Diante disso, a questão de valor social também parece estar presente neste setor, pode estar presente no contexto social do consumidor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

O E1 comenta que a experiência é importante, pois o tiro de precisão é uma curva de aprendizado, que com base nas suas experiências, pelo menos 5 (cinco) anos para se tornar relativamente bom. Alguns desistem antes: “tiro de precisão toca muito no ego. Não tem desculpa. O cara vai em três (3) provas e depois não faz mais. Tem que começar o aprendizado do zero (0). Ele não quer fazer esse trajeto”.

O E1 se sente parcialmente envolvido nos riscos, pois relata que não há meio formal que determina todas as variantes de risco. “o que sabe é da conversa inicial, mas não está tão desenhado assim, como em um contrato”. O acesso aos riscos ocorrem de forma informal, através da profunda e constante troca com o fornecedor. Mais uma vez, a confiança se mostra presente nas relações desta empresa. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), confiança, facilita o diálogo colaborativo.

4.4 TRANSPARÊNCIA

O E1 afirma que a empresa trabalha com informações bem alinhadas, e que o proprietário é transparente nas informações. O fornecedor é “exigente, perfeccionista, e muito aberto [...]. O [nome confidencial proprietário] e não é limitado”.

A transparência da empresa quanto aos riscos, conforme citado anteriormente ocorre de forma informal, mas é aberta. As questões mais relevantes são resultantes apenas da relação cliente-empresa, que é possível verificar que ocorre de forma aprofundada e constante com o cliente E1. O E1 comenta que as informações são transparentes, e ao ser questionado quanto a transparência de informações com ele, disse que “comigo sim é transparente [risadas]. Importação, é um mar de coisas, extremamente complexa [...] as pontas [projéteis] são complexas também, mas dependem muito [do conhecimento] do cliente [...]”.

O E1 desvia do pilar de transparência e entra novamente nos riscos envolvidos em relações cliente-empresa, quando questionado quanto as informações serem claras. O entrevistador retomou o rumo da conversa, questionando de forma mais específica quanto a clareza de informações no processo de importação e na venda de munição. O E1 falou que as informações são repassadas ao cliente antes de iniciar a importação, questões do tipo prazo médio (possível confirmar através do fluxograma disponibilizado pelo cliente – D2) são levantadas pelo E1. A situação atual na demora de licenças americanas (averiguadas também no D1) e algumas greves por parte da Receita Federal do Brasil também foram citadas pelo E1, como parte das informações levantadas antes da compra do serviço.

As informações, da mesma forma, ocorreram de forma transparente antes da venda de munição, com base na experiência do E1, e ele citou: “possíveis armas que poderiam performar melhor para determinada munição, o passo da raia do cano de determinada arma, distância do alvo, como questões que já foram debatidas, antes da venda, para a melhor solução”. Converte com que Prahalad, Ramaswamy (2004) e Vargo, Lusch (2008) afirmam que a habilidade da empresa em desenvolver confiança mútua é adquirida por transparência.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No caso estudado, foi verificado **diálogo** aprofundado no desenvolvimento e comercialização de munição, mais especificamente projéteis, bem como na assessoria especializada em importação de armamento e acessórios para atiradores desportivos. Para o E1, o envolvimento cliente-fornecedor nas soluções de problemas é clara, ocorrendo em ambas facetas do negócio.

Ao falar da assessoria em importação, é evidente que o cliente é envolvido na solução conjunta de problemas em algumas decisões importantes quanto ao processo de importar. A respeito do desenvolvimento de pontas, o cliente cita a fase de testes antes do lançamento do produto, em que o mesmo coparticipa, apresenta resultados e troca conhecimento com o fornecedor, agregando valor ao produto final.

Além da fase de teste, a troca mútua de aprendizado ocorre nos meios virtuais, em especial nos clubes, bem como na própria organização. A troca de aprendizado por meio do diálogo é intensa, e cita que a empresa é aberta. O cliente comenta que os resultados dos testes dependem das diversas variáveis que envolvem seu contexto. A partir do exposto, é possível afirmar que ocorre diálogo para o alcance das expectativas e trazer o contexto do cliente ao fornecedor é fundamental para a experiências de ambas partes, o que favorece o processo de cocriação.

Quanto à dimensão **acesso**, embora a empresa seja citada como aberta ao diálogo e acessível, o cliente comenta que a informação não é de fácil acesso por meio de canais formais, embora identificado em D1, um boletim empresarial, com informações gerais da empresa, produtos e de mercado.

As constatações da pesquisa, se apresentam inúmeras vezes, ao decorrer do processo, que o conhecimento é compartilhado de forma constante e inclusive, informal, e que os praticantes de tiro esportivo são uma fonte valiosa de conhecimento e competência para as empresas, visto que é um mercado em que o público necessita já de conhecimento prévio, para as competições, e são movidos a desafios.

Por conseguinte, quanto ao **risco**, é possível verificar que são compartilhados com o cliente, e que o mesmo se sente envolvido. Embora a confiança se mostra presente na relação cliente-fornecedor, que um contrato não proporcionaria com a intensidade constatada, o cliente sugere a importância de um contrato empresa-cliente, para que os riscos se tornem ainda mais claros. Não há métodos bem desenhados das responsabilidades de cada parte, tanto

na assessoria em importação, onde o processo é complexo envolvendo terceiros, quanto na comercialização de projéteis, o qual a performance da carga de munição depende de diversas variáveis, que são sensíveis, conforme depoimento do cliente.

O E1 sugere que, de forma geral, os clientes possuem conhecimento aprofundado no tema, são bem informados, mas que, a curva de aprendizado é longa no tiro desportivo de precisão, deve haver constância. Por meio dos relatos, verifica-se que se torna importante compartilhar as informações quanto aos riscos, que contempla as informações técnicas do produto e as variações possíveis, que hoje, não é possível constatar que ocorra de forma formal na organização.

Por final, quanto a **transparência**, o E1 afirma que a empresa trabalha com informações alinhadas, e que o proprietário é transparente nas informações. É possível confirmar as constatações por meio de um fluxograma de etapas e prazos na importação D2 e no boletim D1, com transparência de informações na importação, por exemplo, algumas greves por parte da RFB que ocorreram quando o E1 fez um processo de importação assessorado pelo fornecedor, foram identificadas no informativo do D1. A transparência, também está formalizada nos valores da organização (D3).

O E1 complementa que as empresas do setor pensam que podem se prejudicar sendo transparentes, essa afirmação corrobora com Prahalad e Ramaswamy (2004a), em que afirmam que, tradicionalmente, as empresas omitem informações dos seus clientes. As informações também são levantadas antes da venda com o atirador, na venda de projéteis, segundo o E1, como equipamento utilizado e a exploração do uso do produto, que ocorrem de forma transparente antes da compra do produto.

É possível verificar que há transparência nas informações, e estão alinhadas entre o cliente e fornecedor, embora a empresa deve se esforçar em elaborar mais materiais para a transparência de informações, de forma formal.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível verificar que, em especial neste tipo de mercado, a cocriação de valor pode estar fortemente relacionada a confiança, e ao diálogo, tanto para busca de armamento - atendimento técnico especializado, em que a empresa fornece, já em seu catálogo de vendas, via importação, tanto para escolha da munição, mais especificamente projéteis, conhecimento técnico do armeiro, e para customização de fuzis importados.

As constatações de pesquisa apontam que o conhecimento é compartilhado de forma constante e inclusive, informal, e que os praticantes de tiro esportivo são uma fonte valiosa de conhecimento e competência para as empresas, visto que é um mercado em que o público necessita já de conhecimento prévio, para as competições, e são movidos à desafios. Se trata de um público ativo e bem informado, que apresenta ser participativo. Além disso, o pilar diálogo parece influenciar os demais pilares do modelo DART e que, o pilar de transparência, parece estar envolvido com o pilar de risco. É importante que seja estudado se o mesmo ocorre em demais empresas do mesmo segmento de atuação.

Por fim, é possível concluir que, a empresa alvo da pesquisa, a partir do cliente E1 e dados secundários da empresa, que a prática de cocriação de valor é perceptível. A confiança parece estar presente na relação cliente-fornecedor, que em contratos não seria o suficiente. O pilar de acesso não parece estar desenvolvido, em especial em plataformas tecnológicas, e o acesso às informações de risco, carecem de informações desenhadas ao cliente, de maneira mais formal. A interação de forma geral, está principalmente nas relações interpessoais e a tecnologia, como um ponto secundário. Pensar de forma estratégica como disponibilizar uma

tecnologia de acesso aos clientes para que pesquisem mais, e a aceitação do público, é uma sugestão para gestores da área.

Além das contribuições dessa pesquisa para a crescente literatura do modelo DART, o setor investigado carece de pesquisas, o que tornou interessante sob a ótica do modelo, como ocorre a interação cliente-fornecedor, em uma empresa do segmento de tiro esportivo.

Ressalta-se que esta pesquisa apresenta limitações, o caso é único e não pode ser generalizado, além do número de entrevistados. Sugere-se a ampliação da pesquisa para demais empresas do setor, que está em constante crescimento no mercado, para uma maior compreensão de como ocorre o processo de cocriação de valor (sob a ótica do DART).

Ainda, para estudos futuros, é necessário também explorar este setor, em particular o de produção e comercialização de munição, e entender como o pilar de riscos poderia ser trabalhado, considerando o tipo de negócio, que envolve informações extremamente técnicas, que são compreendidas em sua totalidade, somente por quem está inserido nesse meio.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2016.

BBC. **Sob novas regras, importação de armas de fogo bate recorde no Brasil**. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-60120397>>. Acesso em: 10 Agosto 2022.

BLOOMBERG. **O tamanho do crescente mercado de armas para pessoas físicas no Brasil**. Disponível em: <<https://www.bloomberglinea.com.br/2022/06/17/qual-o-tamanho-do-mercado-de-armas-para-pessoas-fisicas-no-brasil/>>. Acesso em: 10 Agosto 2022.

CBTE. **Esporte, Brasil, Precisão, Tiro, Treino e Coragem**. Disponível em: <<https://cbte.org.br/>>. Acesso em: 18 Agosto 2022.

DFPC. **Acesso à Informação**. Disponível em: <<http://www.dfpc.eb.mil.br/index.php/acesso-a-informacao>>. Acesso em: 18 Agosto 2022.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133- 150, 2013.

JOVEM PAN. **Indústria de armas cresce na pandemia, com lucro de R\$ 3 trilhões em 2021**. Disponível em: <<https://jovempan.com.br/programas/jornal-da-manha/industria-de-armas-cresce-na-pandemia-e-teve-lucro-de-r-3-trilhoes-em-2021.html>>. Acesso em: 10 Agosto 2022.

KOTLER, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, and Control**. Prentice-Hall, 628p., 1967.

KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson. 2006.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004.

RAMASWAMY, V. Are you ready for the co-creation movement? **IESE Insight**, v. 2, n. 2, 2009.

RAMASWAMY, V. OZCAN, K. (2014). **The Co-Creation Paradigm**. Stanford Business Books. An Imprint of Stanford University Press, Stanford.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, 1–10, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

YIN, R. K. (2015). **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos** (5th ed.). Porto Alegre: Bookman.