

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ALEXANDRE DE JESUS MOTA

**A RELAÇÃO ENTRE COCRIAÇÃO DE VALOR E
LEALDADE ENTRE *STAKEHOLDERS***

São Paulo

2023

ALEXANDRE DE JESUS MOTA

**A RELAÇÃO ENTRE COCRIAÇÃO DE VALOR E
LEALDADE ENTRE *STAKEHOLDERS***

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Simone R. Barakat

São Paulo

2023

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

M971r	<p>Mota, Alexandre de Jesus</p> <p>A relação entre cocriação de valor e lealdade entre stakeholders / Alexandre de Jesus Mota. - - São Paulo, 2023.</p> <p>43 f.</p> <p>Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Simone R. Barakat</p> <p>Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Stakeholders. 2. Clientes – Lealdade. 3. Clientes – Fidelização.</p> <p style="text-align: right;">CDD: 658.812</p>
-------	---

ALEXANDRE DE JESUS MOTA

**A RELAÇÃO ENTRE COCRIAÇÃO DE VALOR E LEALDADE ENTRE
*STAKEHOLDERS***

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de mestre em administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Marcelo Luiz Dias da Silva Gabriel
Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof^a. Dr^a. Simone R. Barakat
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 07 de novembro de 2023.

Dedicatória

Primeiramente agradeço a Deus que, através do seu filho Jesus, aplainou caminhos ao me permitir realizar essa conquista, a Ele toda honra e glória.

À minha querida esposa Cristina, amor da minha vida, pela paciência e apoio. Em todo tempo estive ao meu lado, sendo um verdadeiro alicerce nos momentos mais difíceis dessa trajetória. Obrigado por suportar minha impaciência, por compreender as ausências e por me incentivar todos os dias, com toda certeza isso não seria possível sem você.

À toda família e, em especial, meus filhos Diego, Danilo, Danielle, Diego Garcia e Juan que são meu orgulho e locomotivas da minha vida, que me incentivaram e me apoiaram incondicionalmente em cada etapa. Obrigado pela compreensão das minhas ausências como pai, avô e sogro.

À minha querida mãe Edenir, que me incentivou e apoiou minha educação em todo tempo. Também ao meu finado pai, José Augusto, que deixou o maior legado que um filho pode ter: caráter.

Ao amigo André Novis, sócio e fundador da empresa em que trabalho, pela sua confiança e generosidade e que possibilitou a realização desse projeto.

Aos meus amigos de longos anos Gustavo Valente e Adriana Rigamonti, pela paciência, suporte e palavras de apoio nos dias de desânimo, a ajuda de vocês foi fundamental.

Agradecimentos

Em especial à Prof^a Dr.^a Simone Barakat, pelas horas dedicadas na orientação, pela paciência, pelos caminhos propostos a cada etapa desse trabalho.

Aos membros da banca examinadora, Prof.^o Dr^o Alexandre Garcia e Prof.^o Dr. ^o Marcelo Gabriel pelas excelentes contribuições e suporte no desenvolvimento desse trabalho.

Ao staff da FECAP e aos brilhantes professores o qual tive o privilégio de conhecer e aprender com todos eles. Continuo sendo um fã dessa instituição.

À nova amiga Prof.^a Dr.^a Ana Julia Buttner, que muito me ajudou com *insights*, melhorias e revisão desse trabalho.

Aos colegas da minha turma do mestrado da FECAP, pela jornada e que em algum momento me apoiaram ou ajudaram de alguma forma.

Ao Prof.^o Lucas Tresso, pelas aulas auxiliares de Método Quantitativo, que fez parecer mais fáceis aulas tão complexas e difíceis.

Ao amigo Sérgio Ferreira, que tanto me inspirou e continua me inspirando nessa caminhada.

A todos os amigos e colegas que se empenharam em divulgar o link da minha pesquisa.

“Confie no Senhor de todo o seu coração e não se apoie em seu próprio entendimento; reconheça o Senhor em todos os seus caminhos, e ele endireitará suas veredas.”

Provérbios 3: 5 e 6

A Relação entre Cocriação de Valor e Lealdade entre *Stakeholder*

Alexandre de Jesus Mota

Mestre em Administração

E-mail: alemota1972@gmail.com

Resumo

A cocriação de valor tem colaborado com as empresas para se manterem competitivas em um mercado em constante mudança, ao atender as necessidades dos *stakeholders* de maneira mais eficaz e ajudando a desenvolver soluções personalizadas junto a eles, com o intuito de fortalecer os relacionamentos e aumentar a lealdade. Diante disso, este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre a cocriação de valor e a lealdade do *stakeholder* cliente que levou o seu veículo para realização de serviços em concessionária de veículos e oficinas independentes. Para tal, utilizou-se técnicas de análise quantitativa (PLS-SEM) de dados coletados via *survey* com indivíduos que levaram o seu veículo para realização de serviços em concessionária e oficinas independentes. Os resultados demonstram uma associação positiva entre as dimensões da cocriação de valor do modelo DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência) e a lealdade dos clientes que realizaram serviços em seus automóveis. Para analisar as diferenças entre clientes que utilizaram concessionárias e oficinas independentes, fez-se uma análise multigrupo. Notou-se em ambos os grupos a cocriação de valor prediz a lealdade. Contudo, os clientes que foram às concessionárias demonstraram maior lealdade do que os que realizaram serviços em oficinas independentes. Além disso, verificou-se por meio da análise do mapa de importância-desempenho (IPMA) que a dimensão Acesso é considerada a mais importante, mas precisa ser mais bem trabalhada nas concessionárias e oficinas independentes abordadas neste trabalho. A dimensão menos importante é a Risco, pois provavelmente o cliente já confia nessa empresa quando entra no processo de cocriação. Como contribuição para a literatura, foram demonstrados por meio de dados empíricos que o conceito de cocriação de valor trazem benefícios para *stakeholders* clientes e para a empresa de serviços automotivos. Como contribuição gerencial, este trabalho sugere que a cocriação esteja cada vez mais presente nesse modelo de negócio envolvendo os clientes. Isso pode implicar na longevidade do negócio neste ambiente altamente competitivo.

Palavras-chave: *Stakeholder*. Cocriação de valor. DART. Lealdade. Concessionária de veículos.

Abstract

The concept of co-creation value plays a pivotal role in enabling companies to maintain their competitiveness within a dynamic market landscape. By facilitating more effective stakeholder engagement and the development of personalized solutions, it serves to strengthen relationships and foster customer loyalty. Consequently, this thesis seeks to explore the relationship between co-creation value and customer loyalty among stakeholders who utilize services offered by both vehicle dealerships and independent service shops. To accomplish this objective, we conducted an online survey with participants who used services for their vehicles at dealerships and independent service shops. Additionally, we conducted a quantitative analysis employing Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Our findings reveal a positive correlation between the various dimensions of DART co-creation value (Dialogue, Access, Risk-benefits, and Transparency) and the loyalty exhibited by customers who have had services performed on their vehicles. Furthermore, we conducted a multigroup analysis to discern any disparities between customers who patronized dealerships and those who frequented independent workshops. In both cohorts, co-creation value emerged as a robust predictor of customer loyalty. Interestingly, customers who availed dealership services exhibited a higher degree of loyalty in comparison to their counterparts who utilized independent service shops. Besides this, we plotted an Importance-performance map in order to understand which dimensions is the most and the less important to the model. The dimension Access is considered the most important one; however, it needs to be more refined in the companies analyzed in this paper. Moreover, the dimension Risk is the less important one it could be because the customer trusts in the corporation they are participating in the cocreation process. From a theoretical perspective, our empirical model underscores the significance of co-creation value in delivering tangible benefits to both customer stakeholders and automotive service providers. In terms of managerial implications, this thesis proposes that integrating co-creation value into business models within the automotive service industry can be instrumental in sustaining a competitive edge in the competitive market.

Keywords: Stakeholder. Co-creation value. DART. Loyalty. Car dealership.

1 Introdução

Os *stakeholders* são pessoas, grupos de pessoas, ou organizações que têm algum tipo de interesse ou influência na organização e em suas atividades, seja no passado, no presente e no futuro (Freeman, 1984). Os funcionários, clientes, fornecedores, acionistas e a comunidade são exemplos de *stakeholders* (Clarkson, 1995), que de algum modo, contribuem com a organização.

Por isso, ouvi-los e cocriar com os *stakeholders* pode auxiliar na satisfação das suas necessidades. Esse processo pode trazer inovações para a empresa e promover uma vantagem competitiva (Silva, Pellizzoni, Viana, & Barreto, 2021). Desta maneira, eles ganham visibilidade quando suas reivindicações são consideradas legítimas e seus interesses demandam rápidas respostas por parte da organização (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

O termo cocriação refere-se à criação conjunta de valor, ou seja, é uma abordagem estratégica que incentiva a colaboração e o envolvimento do *stakeholder* cliente no processo de criação de valor. Esse processo pode ser por meio da contribuição com ideias, ou de outras formas de colaboração, resultando em uma maior personalização de produtos e serviços (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Esse tem sido um tema que se multiplicou nas últimas décadas (Ramaswamy & Ozcan, 2018), apresentando um crescimento significativo de trabalhos acadêmicos publicados nos últimos anos (Ribeiro & Costa, 2016).

A cocriação de valor tem ajudado as empresas a se manterem competitivas em um mercado em constante mudança (Oliveira, Damacena, & Brambilla, 2014); tem auxiliado no atendimento das necessidades de maneira mais eficaz (Moraes & Costa, 2013) e ajudado a desenvolver soluções personalizadas junto ao cliente, com o intuito de fortalecer os relacionamentos e aumentar a lealdade e a satisfação (Frio & Brasil, 2016).

A cocriação também projeta um caminho motivacional. Os *stakeholders* que se engajam na personalização de produtos e serviços podem estar mais satisfeitos com a construção das experiências do que o próprio resultado (Grissemann & Sauer, 2012). Assim, os *stakeholders* passam a ser atores importantes na construção de valor dos produtos e serviços (Pellizzoni & Baldanza, 2019).

Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentam um modelo para a cocriação de valor que é conhecido como DART, sendo eles o diálogo, o acesso às informações, o risco medido entre ambas as partes e a transparência. O modelo DART tem sido utilizado em diversos estudos acadêmicos e seus resultados apresentam-no como uma ferramenta estratégica de cocriação de valor, como por exemplo, nos segmentos: mídias sociais (Schivone, Metello, & Agrifoglio,

2014); hospitalidade (Solakis, Vinces, & Bonilla, 2022), saúde (Davey et al., 2020), dentre outros. Mas nenhum deles utilizou o DART para concessionárias de veículos e oficina independente no Brasil, que é o objeto de estudo deste trabalho, e poucos buscaram uma relação entre a cocriação e a lealdade.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre a cocriação de valor, por meio da escala DART, e a lealdade do *stakeholder* cliente que levou o seu automóvel para realização de serviços em concessionária de veículos e oficinas independentes. Estudar essa relação é importante para as empresas entenderem a lealdade dos clientes sob a ótica da cocriação de valor, pois investigar e explicar os fatores que definem a lealdade propõe mudanças nas práticas empresariais, além de criar vantagens competitivas a longo prazo (Silva, Revilla-Camacho, Vázquez, & Florencio, 2016).

As concessionárias de veículos desempenham um papel fundamental no segmento automotivo, pois além de serem as responsáveis pelo fornecimento dos produtos e serviços, elas também são o elo entre as montadoras e os clientes para comercialização, e conseqüentemente relacionamento. De acordo com o Ministério da Economia (2023), este segmento desempenha um papel importante no Brasil, com participação de 22% do PIB industrial. Há em destaque na cadeia automotiva alguns setores importantes da indústria, como por exemplo, aços e derivados, máquinas e equipamentos, materiais eletrônicos etc., além de subsetores, por exemplo, setor de autopeças.

O segmento automotivo brasileiro movimentou em vendas o valor de US\$ 53,6 bilhões de dólares, 4,5 milhões de veículos vendidos, geração de 1,2 milhões de empregos diretos e R\$ 85 bilhões em impostos no ano de 2021. Além disso, em 2022, esse segmento também dispõe de 4.080 concessionárias dedicadas aos veículos leves e pesados. Já o segmento agrícola e implementos rodoviários contém 964 concessionárias dedicadas. Logo, o total de concessionárias espalhadas no território nacional são 5.044 unidades (Anfavea, 2023).

Outro ponto a se destacar, são os altos investimentos feitos pelas montadoras em pesquisa e desenvolvimento, novos produtos, propaganda, gerando empregos e estimulando economias locais (Anfavea, 2023). A indústria automobilística ao longo de sua história esteve na vanguarda das mudanças empresariais. Essas transformações estão baseadas na busca constante por novas tecnologias e no estudo do comportamento do consumidor (Rocha, 2018).

Diante do processo de relacionamento na cadeia de valor do setor automotivo, as concessionárias são o ponto de confiança do cliente, o que demonstra a importância do papel delas para a sociedade (Deloitte, 2023). Assim, pode-se dizer que as concessionárias exercem

uma atuação fundamental na tomada de decisão e nas interações pessoais, como por exemplo na relação colaborador e cliente (EY, 2021).

Para atingir o objetivo do trabalho, utilizou-se técnicas de análise quantitativa (PLS-SEM) de dados coletados via *survey* com clientes de concessionários e oficinas independentes. Como resultado, encontrou-se uma associação positiva entre a cocriação e suas dimensões (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência) e a lealdade dos clientes. Para analisar possíveis diferenças entre clientes que levaram seus veículos em concessionárias e clientes que levaram seus veículos em oficinas independentes, fez-se uma análise multigrupo.

Encontrou-se como resultado que em ambos os grupos a cocriação de valor prediz a lealdade. Contudo, os clientes que foram às concessionárias demonstraram maior lealdade do que os que realizaram serviços em oficinas independentes. Além disso, verificou-se por meio da análise do mapa de importância-desempenho (IPMA) que a dimensão Acesso é considerada a mais importante, mas precisa ser mais bem trabalhada nas concessionárias e oficinas independentes abordadas neste trabalho. A dimensão menos importante é a Risco, pois provavelmente o cliente já confia nessa empresa quando entra no processo de cocriação.

Como contribuição gerencial as concessionárias e oficinas independentes podem investir em treinamentos e recursos de infraestrutura para que o processo e a experiência de cocriação entre colaboradores e clientes estejam cada vez mais presentes no seu modelo de negócio. Isso pode gerar um aumento da lealdade, implicando na longevidade da empresa neste ambiente altamente competitivo.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira é a introdução. A segunda aborda os referenciais teóricos deste trabalho, seguido pelos procedimentos metodológicos deste estudo. A quarta seção apresenta análise dos resultados. A quinta seção apresenta a conclusão, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 Referencial Teórico

Nessa seção apresenta-se a fundamentação teórica deste trabalho que consiste em: (2.1) a teoria dos *stakeholders*; (2.2) a cocriação de valor; (2.3) o modelo DART e (2.4) a lealdade.

2.1 A teoria dos stakeholders

O termo *stakeholder* foi utilizado inicialmente na área de administração em um memorando interno do Stanford Research Institute (SRI), em 1963, o qual definiu como grupos que, sem seu apoio, a organização deixaria de existir (Donaldson & Preston, 1995). Na década de 1980, surge a teoria dos *stakeholders* e tem a obra de Freeman (1984) como marco inicial.

Sua teoria consiste no estudo de grupos e indivíduos que possuem ligação com a empresa, sendo que a continuidade dessa relação dependerá da habilidade no cumprimento dos objetivos sociais, econômicos e consequente geração de valor para todos.

A teoria dos *stakeholders* possui origens na sociologia, nas áreas do comportamento organizacional e na administração de conflitos e seus estudos são empíricos com predominância nos métodos qualitativos (Boaventura, Cardoso, Silva, & Silva, 2009). Ao longo das últimas décadas, tem sido aplicada nas áreas de governança corporativa, responsabilidade social corporativa, estratégia empresarial, ética empresarial, gestão de conflitos, entre outras (Boaventura, 2012).

O conceito de *stakeholder* surge de um trocadilho da palavra *stockholders*, que significa acionista em inglês, e que é considerado um *stakeholder* primário (Serafim & Alperstedt, 2012). Além dele, empregados, clientes, fornecedores e comunidade também fazem parte desse grupo. Os *stakeholders* primários são aqueles que, sem sua participação, a empresa não poderia sobreviver, ou seja, há um alto grau de interdependência (Clarkson, 1995). Já os *stakeholders* secundários são aqueles que influenciam, afetam, são influenciados ou são afetados pela empresa, mas não estão envolvidos em transações diretas com a empresa e não são essenciais para sua sobrevivência, podendo ocasionalmente causar algum tipo de prejuízo ou favorecimento por meio dos *stakeholders* primários (Clarkson, 1995). Como exemplo, no contexto deste trabalho o qual se estuda concessionárias de veículos, os *stakeholders* primários podem ser as montadoras, os clientes, funcionários e sócios, já os secundários podem ser a concorrência e mídia.

A concepção básica da teoria dos *stakeholders* é a de que uma organização possui responsabilidades com outros grupos que se interessam pela organização, além dos acionistas e proprietários (Serafim & Alperstedt, 2012). Então, é necessário que os *stakeholders* sejam compreendidos e seus relacionamentos administrados a longo prazo (Freeman, 2005).

Há evidências de que ignorar a gestão dos *stakeholders*, ou agir de forma socialmente irresponsável, prejudica a reputação da empresa e reduz a riqueza dos acionistas (Preble, 2005). Logo, as abordagens e gerenciamento que integram os relacionamentos no ambiente do negócio colaboram com o sucesso contínuo da empresa (Silveira, Yoshinaga, & Borba, 2005).

Donaldson e Preston (1995) apresentam um modelo (**figura 1**) em que a empresa deve se relacionar com todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos que participam dela da mesma forma e intensidade, não havendo prioridade de interesses de uns sobre outros. Então, nesse modelo os *stakeholders* são representadas por setas do mesmo tamanho e dispostas em ambas as direções a fim de obter troca de valor.

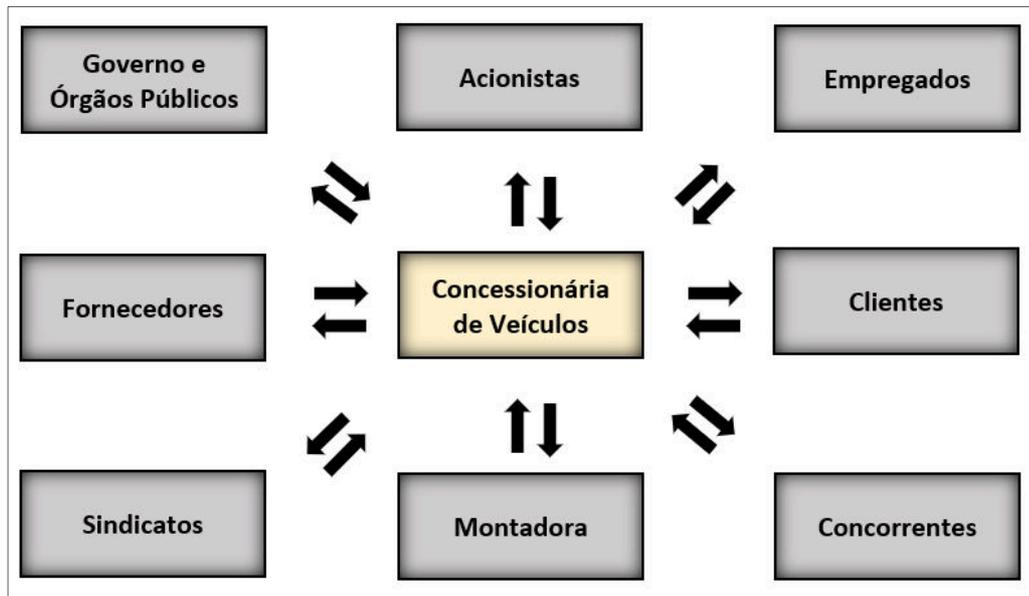


Figura 1. Principais *stakeholders* de uma concessionária de veículos

Fonte: Adaptado de “The *stakeholder* theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications” T. Donaldson, & L. E. Preston (1995), *Academy of management Review*, 20(1), p.69

O modelo de *stakeholders* desenvolvido por Freeman, Harrison e Wicks (2007) apresenta o quadro básico para gerenciamento dos *stakeholders*. É um modelo de visão em que um *stakeholder* influencia ou é influenciado dentro da empresa através de círculos internos descritos por *stakeholders* primários (grupos de alta influência) e secundários (grupos que afetam os relacionamentos primários) como demonstrado na **figura 2** adaptada com os *stakeholders* do objeto de análise deste trabalho.

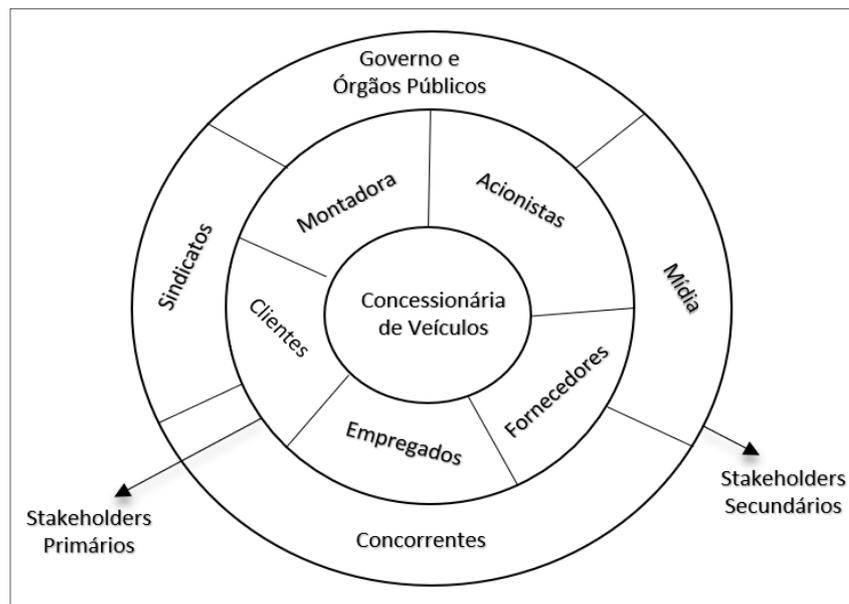


Figura 2. Mapa básico dos *stakeholders* em dois níveis

Fonte: Adaptado de “*Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*” R. E. Freeman, J. S. Harrison, & A. C. Wicks (2007). Yale University Press, p. 70.

Outro modelo da gestão para *stakeholders* é o modelo de saliência. Neste modelo, a saliência é medida por três atributos: **poder**, **legitimidade** e **urgência**. Quanto maior o número de atributos que o *stakeholder* possuir, maior será sua prioridade na organização. A **Figura 3** ilustra uma análise das classes de *stakeholders* que resultam combinações desses atributos (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

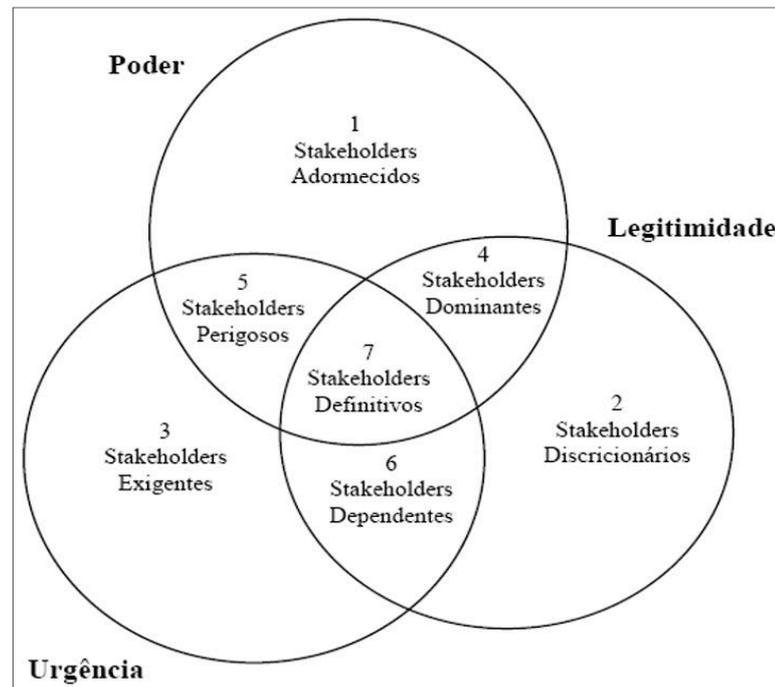


Figura 3. Classes Qualitativas dos *Stakeholders*

Fonte: Adaptado de “Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: Defining the principle of who and what really counts” R. K. Mitchell, B. R. Agle, & D. J. Wood (1997). *Academy of management review*, 22(4), p. 874.

O atributo **poder** do modelo de saliência consiste na habilidade de um *stakeholder* impor sobre a empresa a sua vontade (Pfeffer, 1981). Essa imposição pode ser: coercitiva, baseando-se em recursos físicos de força, violência e limitação; utilitária, apoiada em recursos materiais; normativa, fundamentada em recursos simbólicos (Etzioni, 1964).

O atributo **legitimidade** é aquele cujas ações são vistas como “desejáveis, apropriadas e adequadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995, p. 574).

Já o atributo **urgência** é aquele em que o grau de reivindicação e demandas de um *stakeholder* pede atenção imediata. Essa urgência é dividida em duas condições: temporalidade, que é a sensibilidade em relação ao prazo de atendimento à reivindicação desse *stakeholder*; e a criticidade, que é a importância da reivindicação e do relacionamento para o *stakeholder* (Mitchell et al., 1997).

Diante dos modelos apresentados anteriormente, influência e saliência dos *stakeholders*, foi desenvolvida a **figura 4** com a intenção de exemplificar a aplicação desses modelos no contexto de uma concessionária de veículos.

CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS				Cliente	Montadora	Concorrência	Mídia	
Influência dos Stakeholders	Primário	Grupos com alto nível de interdependência dos quais a empresa depende para sobreviver		Freeman, Harrison e & Wicks (2007)	X	X		
	Secundário	Grupos que não estão envolvidos em transações diretas com a empresa e não são fundamentais para sua sobrevivência					X	X
Saliência dos Stakeholders	Poder	Coercitivo	Força física, violência e limitação	Pfeffer (1981)				
		Utilitário	Fontes Materiais e Incentivos		X	X		
		Normativo	Influências Simbólicas		X	X	X	X
	Legitimidade	Socialmente Constituído	Ações adequadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições	Suchman (1995)	X	X	X	X
	Urgência	Temporalidade	Sensibilidade à demora para atender à reivindicação	Mitchell et al (1997)	X	X		
		Criticidade	Importância da reivindicação ou da relação		X	X		
Classificação Final do Stakeholder 				Stakeholder Definitivo	Stakeholder Definitivo	Stakeholder Dominante	Stakeholder Dominante	

Figura 4. Exemplo de classificação dos *stakeholders* de uma concessionária

Dentro da teoria do *stakeholder*, a criação de valor ocupa uma posição central. O foco principal é trabalhar na gestão desse relacionamento entre *stakeholders* e a empresa. Assim, o conjunto de ações focadas nesta associação resulta em criação de valor (Freeman, 1984) incluindo também a ética nas relações que envolvem as questões sociais (Barakat, Boaventura, & Gabriel, 2022).

Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015), também contribuem com informações relevantes ao tema criação de valor e *stakeholders*. Eles indicam que a distribuição de valor aos *stakeholders* pela empresa traz resultados tangíveis, ou seja, que podem ser mensurados, e intangíveis, aqueles que não podem ser mensurados, sendo meritocracia como o principal método de distribuição.

Em suma, a teoria do *stakeholder* envolve a concepção de que os grupos de pessoas que se interessam pelas concessionárias de veículos e as influenciam, como cliente, montadora, concorrência e mídia, precisam ser gerenciados e compreendidos a curto e a longo prazo. Esse gerenciamento com foco no relacionamento entre os *stakeholders* resulta na criação de valor, que pode contribuir com o sucesso contínuo da empresa.

2.2 Cocriação de valor

A cocriação de valor é a transformação do mercado em um local aberto a comunicação entre *stakeholders* e organizações. A cocriação de valor ocorre entre a empresa e todos os grupos de *stakeholders*, como por exemplo funcionários, montadora, fornecedores, dentre outros (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Porém, vale destacar que o objeto de estudo empírico deste trabalho é a relação entre concessionária de veículos e oficinas independentes com os consumidores.

A cocriação tem como fundamento a principal troca de experiências, onde clientes e consumidores determinam seu posicionamento em pagar, ou não, pelo que está sendo oferecido pelo mercado (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Então, a cocriação se faz presente por meio da colaboração, engajamento, transparência e aprendizado (Morais, Prado, Toledo, Dantas, & Assis, 2017; Payne, Storbacka, & Frow, 2008; Taveira, Costa, & Cintra, 2017) entre cliente e empresa podendo envolvê-los em qualquer fase cadeia de valor (Kambil, Friesen, & Sundaram, 1999).

A abertura à cocriação capacita a empresa a estimular a busca por vantagens competitivas em seus ambientes dinâmicos e complexos (Adamik, Nowicki, & Szymayska, 2018). Também estimula gestores a pensarem nos relacionamentos com os clientes em um nível mais elevado, substituindo a ideia básica de que somente a empresa decide quais valores devem ser agregados e entregues aos seus clientes (Vargo & Lush, 2004).

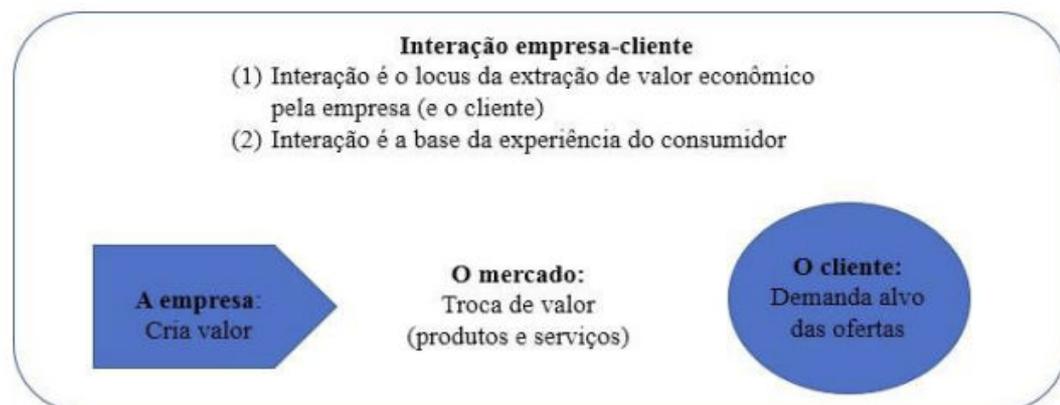


Figura 5. O conceito tradicional de um mercado

Fonte: “Co-creation experiences: The next practice in value creation” C. K. Prahalad, & V. Ramaswamy, *Journal of interactive marketing*, 18(3), 2004, p. 7. doi: <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

O modelo de cocriação não é o tradicional do mercado. O modelo tradicional consiste em um processo diferente (Prahalad & Ramaswamy, 2004). As funções desempenhadas por este modelo habitual de mercado (**figura 5**) envolve a troca e extração de valor, as quais estão

separadas do processo de criação de valor. Neste conceito, a empresa detém o fluxo de comunicação para com o consumidor e a decisão sobre os produtos e serviços que serão produzidos. Então, nesse modelo os consumidores têm pouco ou nenhum papel na criação de valor. Ele apenas conecta-se às ofertas da empresa.

Contudo, o modelo proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) sugere uma interação empresa e cliente (**figura 6**), com o intuito de gerar valor por meio de experiências únicas. Para que isso ocorra, a cocriação de valor deve ser criada em conjunto com clientes da empresa. Além do mais, o processo de cocriar gera aprendizagem para o marketing, pois auxilia no planejamento e implantação de indicadores, bem como a exploração das experiências do consumidor e suas emoções (Frio, 2016).

Para uma organização adotar estratégias de cocriação de valor, são necessárias mudanças em sua estrutura organizacional e cultural. Essas alterações facilitam a criação de novos processos de produção, que envolve a entrega dos produtos e serviços (Albinsson, Perera & Sautter, 2016).

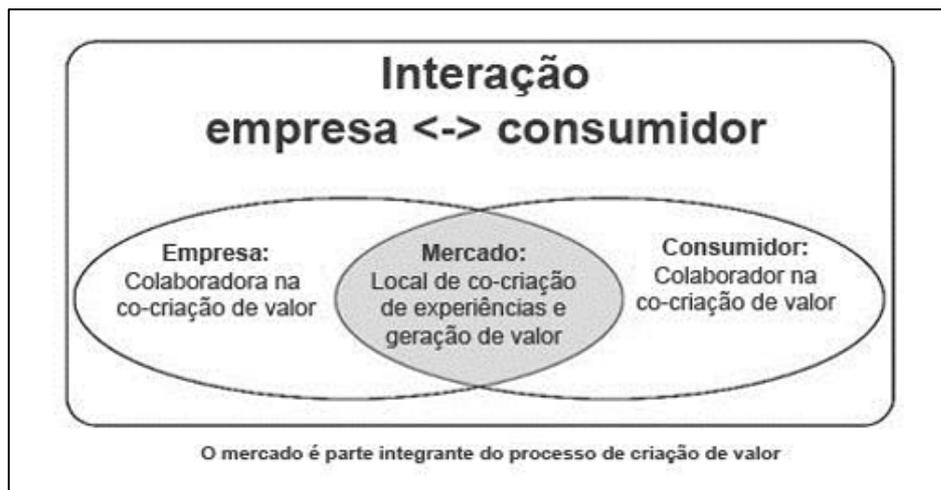


Figura 6. Interação Empresa-Consumidor

Nota. Fonte: “Co-creation experiences: The next practice in value creation” C. K. Prahalad, & V. Ramaswamy, (2004). *Journal of interactive marketing*, 18(3), p. 7.

Uma empresa quando aplica a cocriação em sua estratégia se apresenta como uma organização séria para com os seus clientes e outros *stakeholders*. A participação dos mesmos nas etapas de cocriar promove a sensação de confiança e transparência, pois ajuda a saber quem é essa organização, o que ela produz e quais são os seus processos (Lima & Brambilla, 2022).

A cocriação também desempenha um importante instrumento no processo de criação de novos produtos. A interação com o cliente é o elo principal durante todo o processo produtivo.

É importante ressaltar que na cocriação o cliente participa de todas as etapas, desde a ideia do produto a ser desenvolvido até a finalização do mesmo (Morais et al., 2017).

Estudos publicados realizados com empresas nacionais (e.g. Moraes & Costa, 2013; Dietrich, Brasil, & Frio, 2013) apresentam a ideia de que a cocriação de valor com os clientes pode ajudar essas empresas a adquirirem novas competências e obter vantagens competitivas. Essa interação com a empresa estudada auxilia no desenvolvimento de inovações tanto para as empresas fornecedoras quanto para empresas usuárias dos seus produtos e serviços.

Em resumo, a cocriação de valor transforma o mercado em um local aberto a comunicação entre *stakeholders* e organizações por meio de troca de experiências. Essas práticas envolvem a colaboração, engajamento, transparência e aprendizado entre cliente e empresa em qualquer fase cadeia de valor. A participação dos *stakeholders* nas etapas de cocriar promove a sensação de confiança e transparência, pois estabelece a reputação da organização na ótica deles.

2.3 DART

Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentam um dos modelos mais citados de cocriação de valor, o DART que é composto por quatro dimensões: Diálogo, Acesso, Avaliação de Risco e Transparência.

O **Diálogo** refere-se à comunicação e compartilhamento de informações entre o cliente e a empresa. As regras são claras, e existe um profundo engajamento, onde a disposição de agir em ambos os lados e se traduz na compreensão dos pontos de vista de ambos. O **Acesso** envolve o acesso imediato às pessoas e recursos a fim de facilitar o diálogo entre as partes no processo de criação de valor. O **Risco** abrange a responsabilidade dos *stakeholders* no processo de cocriação de valor que deve ser considerado por ambos os lados com o intuito de entender os riscos e benefícios dos negócios propostos para facilitar a tomada de decisão. A **Transparência**, aborda o compartilhamento de informações estratégicas (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

As dimensões do DART são essenciais para os sistemas organizacionais, pois suportam às interações ao longo do relacionamento com os clientes na cadeia de serviços (Albinsson et al., 2016). A **Figura 7** mostra uma adaptação do modelo DART entre empresa e consumidores.



Figura 7. Blocos de construção de interações para cocriação de valor

Nota. Fonte: “Co-creation experiences: The next practice in value creation” C. K. Prahalad, & V. Ramaswamy, (2004). *Journal of interactive marketing*, 18(3), p. 9

O modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004) foi aplicado em diversos contextos como: segmento de odontologia (Oliveira, Damacena, & Brambilla, 2014), moda (Pellizzoni & Baldanza; 2019), indústria de transformação (Lima & Brambilla, 2022), bancário (Zero, Jhuniior & Boaventura, 2020) e em plataforma digitais de aluguéis temporários (H. I. G. Silva et al., 2021).

Oliveira, Damacena, e Brambilla (2014) apresentam em seu estudo de caso da empresa Dental América que a estratégia de cocriação de valor baseada em DART, pode ser uma estratégia eficaz para micro e pequenas empresas se diferenciarem no mercado e gerarem valor para seus clientes. A empresa adotou estratégias envolvendo o diálogo com os clientes com a intenção de desenvolver produtos e serviços mais alinhados às suas necessidades, possibilitou o acesso aos produtos e serviços, assumiu riscos ao permitir que eles participassem do processo de criação, foi transparente em suas ações e, por fim, aumentou a sua competitividade no mercado.

H. I. G. Silva et al. (2021) destacam que a escala DART foi utilizada como instrumento de pesquisa para identificar quais aspectos da cocriação de valor mais influenciam o comportamento dos consumidores na plataforma Airbnb. Como resultado, os autores encontraram que o diálogo e a transparência foram os componentes mais importantes no modelo.

Pellizzoni e Baldanza (2019) abordaram o tema comportamento do consumidor no que diz respeito à cocriação de valor no segmento de moda. Eles avaliaram as diferenças nas percepções dos consumidores de negócios convencionais e colaborativos. Concluiu-se que os negócios convencionais apresentam maior predisposição à cocriação do que os negócios colaborativos. Isso se deve ao estreitamento do relacionamento com o consumidor, à medida

que apresentam a proposta de valor e disponibilizam os recursos e informações necessários para que ele se sinta seguro e motivado a participar da cocriação.

Lima e Brambilla (2022) apresentam o estudo de caso da empresa Mercur. Como resultado, a cocriação se mostrou como uma estratégia eficaz para aprimorar o relacionamento entre a empresa e o cliente por meio de uma abordagem socialmente responsável. A escala DART permitiu comparar a teoria com as respostas dos diferentes *stakeholders* (gestores, profissionais da empresa, clientes e alunos de mestrado) contribuindo para uma análise mais completa do papel da cocriação de valor.

Zero, Jhuniore e Boaventura (2020) realizaram estudos com empresas brasileiras do setor bancário comparando o desempenho entre elas mediante análise de dados obtidos no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) referente a 2017. Os autores descobriram que as empresas analisadas ainda precisam de maior foco no desenvolvimento relacionados ao conceito "acesso" do DART.

Diante dos estudos anteriores do modelo DART aqui apresentados, nota-se uma lacuna quanto a aplicação deste modelo para verificar a associação entre a cocriação e a lealdade de consumidores, que pode ser um importante aspecto para a competitividade das empresas. Além disso, não foi encontrado nenhum trabalho sobre cocriação de valor em concessionárias de veículos no Brasil, que é o objeto de estudo deste trabalho.

2.4 Lealdade

A lealdade do cliente é definida como uma intenção comportamental que se traduz em um desejo de comprar, recomprar e recomendar a marca, ignorando alternativas existentes (Sivadas & Prewitt, 2000, p. 4). Nesse contexto, a lealdade reforça o compromisso do cliente no consumo contínuo de produtos e serviços de uma mesma empresa ou marca, mesmo existindo ofertas da concorrência (Oliver, 1999).

A recompra aproxima colaboradores e clientes e ajuda a estabelecer laços para um relacionamento duradouro, gerando melhor entrega do serviço, reduzindo custos de captação de novos clientes, aumentando os lucros e participação de mercado (Mangini, Urdan, & Santos, 2017).

Alguns estudos têm indicado que a cocriação de valor entre o cliente e a empresa tem um efeito positivo na lealdade do consumidor, tanto na dimensão atitudinal quanto comportamental. Esta relação contribui para o desempenho financeiro e a sobrevivência das empresas no longo prazo (Grissmann & Sauer, 2012; Silva et al., 2016). Albinsson et al. (2016), por exemplo, demonstram em seus estudos que existe uma associação entre cocriação

de valor e lealdade do cliente. A combinação dos fatores que compõem a cocriação de valor, diálogo, acesso, risco e transparência, no que se diz respeito a empresa de serviços, pode ser considerada uma vantagem competitiva diante dos concorrentes. Diante disso, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: A cocriação de valor entre a empresa e o cliente está positivamente associada à Lealdade.

2.5 Modelo conceitual

O modelo teórico (**figura 8**) representa a relação entre construtos e a hipótese proposta neste estudo.

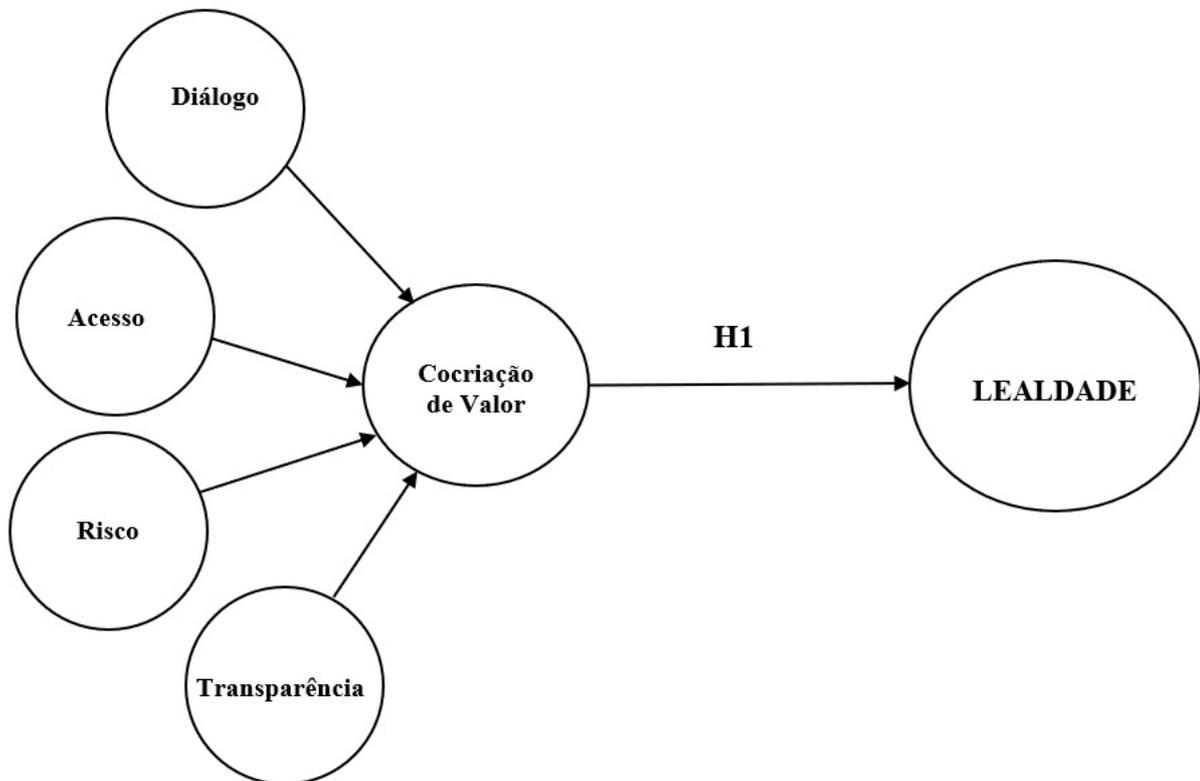


Figura 8. Modelo conceitual

3 Procedimentos Metodológicos

A natureza deste estudo é descritiva com abordagem quantitativa. A principal finalidade da pesquisa descritiva é a descrição das características de determinada população ou fenômeno e a relações entre variáveis e tem como importante característica a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. A abordagem quantitativa é utilizada para coleta de informações e no tratamento por meio de técnicas estatísticas (Malhotra, 2019).

Nesta pesquisa, realizou-se uma *survey* online via Google Forms (Apêndice A) no período entre 8 a 11 de julho de 2023 com pessoas que levaram seu veículo para serviço em

uma concessionária ou oficina independente nos últimos 12 meses. A *survey* é uma técnica de pesquisa com a função de coletar informações de um grupo de pessoas e apresenta três características distintas. Primeiro, a produção de descrições quantitativas da população com foco nas relações entre as variáveis de uma população predefinida. Segundo a forma de coleta baseia-se na construção de perguntas estruturadas e predefinidas. Em terceiro, as amostras coletadas potencializam as descobertas da população (Pinsonneault & Kraemer, 1993).

O questionário foi composto por escalas aplicadas em estudos anteriores, mais especificamente, a cocriação de valor DART de Albinsson et al. (2016). Esta escala foi traduzida, adaptada e validada para o segmento de moda no Brasil por Pellizzoni e Baldanza (2019). Nesse estudo utilizou-se essa tradução, porém modificada para o público de concessionárias de veículos, disponível na Tabela 1.

Tabela 1

Escala de Cocriação

Dimensões Cocriação	Pellizzoni & Baldanza (2019)	Itens adaptados para essa pesquisa
Diálogo	<p>A empresa parece receptiva a sugestões sobre como melhorar minha experiência com o serviço.</p> <p>Vejo que a empresa está interessada em se comunicar com os consumidores sobre as melhores formas de planejar e entregar um serviço de alta qualidade.</p> <p>Vejo que a empresa utiliza diversos canais de comunicação para estimular a troca de ideias com os consumidores.</p> <p>Sinto que posso conversar com a empresa sobre como agregar valor ao serviço que eles vão oferecer.</p> <p>Vejo que a empresa facilita a comunicação da minha opinião sobre o serviço.</p>	<p>A empresa onde levei meu carro parece receptiva a sugestões sobre como melhorar minha experiência com o serviço.</p> <p>Vejo que a empresa onde levei meu carro está interessada em se comunicar com os consumidores sobre as melhores formas de planejar e entregar um serviço de alta qualidade.</p> <p>Vejo que a empresa onde levei meu carro utiliza diversos canais de comunicação para estimular a troca de ideias com os consumidores.</p> <p>Sinto que posso conversar com a empresa onde levei meu carro sobre como agregar valor ao produto/serviço que eles vão oferecer.</p> <p>Vejo que a empresa onde levei meu carro facilita a comunicação da minha opinião sobre o produto/serviço.</p>
Acesso	<p>O negócio apresenta várias opções para a sociedade decidir como participar</p> <p>É fácil para as pessoas participarem do negócio o quanto, onde e como quiserem.</p>	<p>O cliente tem muitas opções para escolher como ele (a) experimenta o produto ou serviço</p> <p>É fácil para os clientes participarem do produto/serviço onde, quando e como quiserem.</p>
Riscos e benefícios	<p>Fui informado dos riscos do negócio</p> <p>Recebi informações sobre os benefícios do negócio.</p> <p>As informações que recebi da empresa são suficientes para decidir se quero ou não apoiá-la.</p>	<p>Fui informado dos riscos do produto/serviço</p> <p>Recebi informações sobre os benefícios do produto/serviço.</p> <p>As informações que recebi da empresa onde levei meu carro são suficientes para decidir se quero ou não adquirir o produto ou serviço.</p>
Transparência	<p>Entendo as informações sobre o negócio</p> <p>Vejo que a empresa está disposta a me fornecer mais informações sobre o serviço se eu solicitar.</p> <p>Acredito que minhas opiniões sobre o negócio serão respeitadas</p> <p>A empresa informa os custos envolvidos na concepção e entrega do serviço à sociedade.</p>	<p>Entendo as informações que me foram passadas sobre o produto ou serviço</p> <p>Vejo que a empresa onde levei meu carro está disposta a me fornecer mais informações sobre o produto/serviço se eu solicitar.</p> <p>Acredito que minhas opiniões sobre o produto/serviço serão respeitadas</p> <p>A empresa onde levei meu carro informa abertamente os custos envolvidos na entrega do produto/serviço</p>

Já para a escala de lealdade foi feito o processo de tradução dos itens de Albinsson et al. (2016) para a língua portuguesa (tabela 2). Foi utilizada neste questionário a escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de (1) (“discordo totalmente”) a (5) (“concordo totalmente”).

Tabela 2

Escala de Lealdade (*indica item reverso)

Construto	Tradução para português dos itens de Albinsson (2016)	Itens adaptados para essa pesquisa
Lealdade	Fico entediado em ir ao mesmo fornecedor, mesmo que o serviço/produto seja bom*	Fico entediado em ir sempre à mesma empresa onde levei meu carro, mesmo que o serviço/produto seja bom*
	Eu me cansaria de tentar o mesmo provedor para esta experiência de serviço/produto*	Eu me canso de levar meu carro sempre à essa mesma empresa*
	Muitas vezes, sinto vontade de experimentar um novo fornecedor para a oferta de serviço/produto*	Muitas vezes, sinto vontade de experimentar uma nova empresa para levar meu carro*
	Se eu gosto do provedor de serviços/produtos, raramente troco dele apenas para experimentar um novo provedor para a mesma experiência de serviço/produto	Se eu gosto de uma empresa, raramente troco ela apenas para experimentar uma nova experiência de serviço/produto
	Eu preferiria ir para o mesmo provedor, em vez de tentar um novo de vez em quando	Eu prefiro ir sempre a mesma empresa, em vez de tentar uma nova, de vez em quando

Para garantir a ética em pesquisa, foram explicados os objetivos para que os entrevistados pudessem decidir participar ou não sem qualquer risco. Além disso, garantiu-se a confidencialidade do respondente. O questionário foi aplicado para consumidores que realizaram serviços em seus automóveis nos últimos 12 meses, seja em concessionária ou oficina independente.

A coleta de dados foi elaborada em três blocos. O primeiro bloco foi composto por perguntas de controle como: se o cliente levou o seu veículo para consertar em algum local nos últimos 12 meses; qual o local que levou para consertar o veículo (concessionária, oficina, não levei); qual a marca e modelo do veículo. Caso o participante respondesse afirmativo, ele seguia para a próxima fase. Caso fosse negativo, o questionário se encerrava. Na segunda seção do formulário, foram aplicadas as escalas (quadro 1 e 2). Já na terceira parte, foram coletados

dados demográficos como idade, sexo, renda, escolaridade, estado civil, cidade e estado em que reside.

3.1 Amostra e coleta de dados

A coleta de dados foi não probabilística e por conveniência online durante o período de 08/07 a 11/07/2023. O formulário foi encaminhado através de link via *WhatsApp*, de maneira individual para os respondentes e por mensagem direcionada. Foram obtidas 267 respostas de clientes de qualquer concessionária ou oficina independente, de qualquer marca. Porém, 22 participantes foram excluídos, pois não realizaram serviços em seus carros em concessionárias ou oficinas nos últimos 12 meses. Então, a amostra deste estudo é composta por 245 consumidores, que está descrita na **tabela 3**.

Tabela 3

Análise descritiva da amostra

Característica da amostra	Local onde leva o carro para realizar serviços	
	Concessionária (N = 129)	Oficina (N = 116)
Idade (em anos)		
até 25	1	5
26 a 45	66	57
46 a 65	58	54
acima de 66	4	0
Sexo (biológico)	Concessionária (N = 129)	Oficina (N = 116)
Feminino	38	48
Masculino	91	68
Faixa de renda	Concessionária (N = 129)	Oficina (N = 116)
até R\$ 2,9 mil	7	7
De R\$ 3,0 mil a R\$ 7,1 mil	37	52
De R\$ 7,2 mil a R\$ 22 mil	39	43
Acima de R\$ 22 mil	46	14
Escolaridade	Concessionária (N = 129)	Oficina (N = 116)
Fundamental	4	5
Ensino médio	18	17
Ensino Superior	56	42
Pós-graduação	51	52

Continua

Conclusão

Característica da amostra	Local onde leva o carro para realizar serviços	
	Concessionária (N = 129)	Oficina (N = 116)
Estado Civil		
Solteiro	14	17
Casado	99	85
Divorciado	9	10
Outro	7	4
Estado (sigla)	Concessionária (N = 129)	Oficina (N = 116)
SP	118	113
SC	1	0
RJ	2	0
PR	2	2
PA	1	0
MT	1	0
MG	3	1
GO	1	1
Marca do carro	Concessionária (N = 129)	Oficina (N = 116)
GM	43	21
Porsche	14	3
Honda	9	9
Jeep	9	1
Mitsubishi	9	2
Ford	1	16
Renault	0	12
Fiat	4	9
Hyundai	8	8
Volkswagen	6	8
Audi	7	0
Nissan	3	9
Outros	16	18

4 Resultados

4.1 Análise do modelo

Os dados foram analisados com o programa SmartPLS 4.0 para testar a hipótese propostas nesse estudo. Primeiramente, fez-se a transformação dos itens reversos da escala de lealdade (**vide tabela 4**) para que pudessem ser inseridos no modelo. Depois, verificou-se a validade convergente destes, ou seja, carga fatorial acima de 0,5 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Dois dos cinco itens da escala de lealdade (L) foram eliminados. Um deles não tinha a carga fatorial acima de 0,5 (L_19 = 0,319) e o outro foi eliminado (L_18) por não ter correlação significativa ($p > 0,05$) com os demais itens da escala.

Tabela 4

Matriz de correlação dos itens de lealdade (L)

	L_18	L_19	L_15_REV	L_16_REV	L_17_REV
L_18					
L_19	0,440***				
L_15_REV	0,027	0,179**			
L_16_REV	0,03	0,248***	0,738***		
L_17_REV	0,069	0,416***	0,389***	0,540***	

Nota: * p valor $< 0,05$ ** p valor $< 0,01$ *** p valor $< 0,001$

Logo, saturou-se o DART com a intenção de examinar os pressupostos de ajustes das dimensões como confiabilidade composta (CC), AVE e validade discriminante de Fornell e Larcker (1981). O critério de validade discriminante de Fornell e Larcker (1981) consiste que a raiz quadrada da AVE, que está representada na diagonal em negrito, deve ser maior que a correlação entre os construtos e dimensões, que são os números do interior da tabela. Como demonstrado na **tabela 5** todos os índices estão satisfatórios e a validade converge em um resultado satisfatório (Ringle, Silva, & Bido, 2014).

Tabela 5

Fornell & Larcker (1981), Alpha de Crombach, CC e AVE do DART

	Acesso	Diálogo	Risco	Transparência	Alpha de Crombach	CC	AVE
Acesso	0,93				0,91	0,93	0,73
Diálogo	0,76	0,85			0,85	0,93	0,87
Risco	0,58	0,59	0,85		0,81	0,89	0,73
Transparência	0,65	0,73	0,75	0,81	0,83	0,88	0,66

Em seguida, os itens de cada dimensões de DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência) foram transformados em um *score* de variável latente único para que se pudesse testar as hipóteses. Após essa transformação, também se analisou os índices do modelo, como Alpha de Crombach (maior que 0,7), confiabilidade composta (maior que 0,7), AVE (maior que 0,5) e validade discriminante de (Fornell & Larcker, 1981; Ringle, Silva, & Bido, 2014). Os resultados estão apresentados na **tabela 6**.

Tabela 6

Fornell & Larcker (1981), Alpha de Crombach, CC e AVE do modelo

	DART	Lealdade	Alpha de Crombach	CC	AVE
DART	0,87		0,89	0,92	0,76
Lealdade	0,39	0,81	0,78	0,85	0,67

O próximo passo foi averiguar a multicolinearidade no fator de inflação da variância (VIF). Valores de VIF iguais ou maiores a 5,0 indicam problemas de multicolinearidade. Portanto, o ideal é que os valores de VIF estejam menores a 3,0 ou próximos (Hair et al., 2019). A **tabela 7** demonstra os valores de VIF, que estão menores ou perto de 3,0.

Tabela 7

Fator de inflação da variância (VIF)

	VIF
Acesso	2,56
Risco	2,38
Diálogo	3,11
Transparência	3,31
Lealdade (item 15)	2,19
Lealdade (item 16)	2,63
Lealdade (item 17)	1,41

O módulo de “bootstrapping” é uma técnica de reamostragem usado para avaliar a relação entre as várias latentes em modelos estruturais. Nesse modelo estimou-se 5000 amostras que foram geradas para verificar a significância das correlações do modelo de mensuração e das regressões (Ringle, Silva, & Bido, 2014).

Um dos principais critérios para avaliação do modelo estrutural é por meio da avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R^2). A abordagem PLS-SEM é explicar a variância das variáveis latentes, e o julgamento de qual nível de R^2 depende da disciplina de pesquisa específica (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Cohen (1988) classificou que o tamanho do R^2 para as ciências sociais e comportamentais em pequeno ($R^2 = 2\%$), médio ($R^2 = 13\%$) e grande ($R^2 = 26\%$). O R^2 ajustado deste modelo é 15,3%, o que é classificado como médio, e que é considerado um R^2 moderado para a disciplina de comportamento do consumidor. Neste modelo, o DART contribui para a explicação de 15,3% da lealdade dos clientes que levaram os seus veículos para realização de serviços em concessionária ou oficina independente.

Além do R^2 o tamanho do efeito, conhecido como f^2 , é outro fator que contribui para avaliação do modelo. De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014) o f^2 demonstra o quanto o construto contribui para o ajuste do modelo, sendo um efeito pequeno (0,02), médio (0,15) e grande (0,35). Ademais, verificou-se a significância das correlações e regressões, valores de t que sejam maiores ou iguais a 1,96 e o valor p menor ou igual a 0,05. A hipótese deste trabalho é significativa ($p < .001$) e foi suportada com efeito médio (0,185), como ilustrado na **tabela 8**.

Além disso, testou-se a capacidade preditiva do modelo (Q^2), que valores maiores que zero, demonstram acurácia do modelo ajustado. Valores até 0,25 demonstram uma capacidade preditiva pequena, 0,50 é uma considerada média e acima de 0,50 é uma precisão grande (Hair et al, 2019). O Q^2 desse estudo mostra que tem um capacidade preditiva pequena.

Tabela 8

Resumo do modelo estrutural e teste de hipótese

	Média Original das Amostras	Média das Amostras Geradas	Erro Padrão	Estatística t	Signif. Estatística (p valor)	f^2	R^2	Q^2
(H1) DART -> LEALDADE	0,395	0,409	0,055	7,137	Significante ($p < .001$)	0,185	0,153	0,139

A **tabela 8** mostra o resumo do modelo estrutural e o teste de hipótese proposto nesse estudo. A **figura 9** demonstra as cargas fatoriais e o coeficiente de caminho deste modelo. O resultado do SmartPLS demonstra a que a H1 foi suportada com efeito positivo, o que quer dizer que quanto maior a cocriação de valor, maior a lealdade.

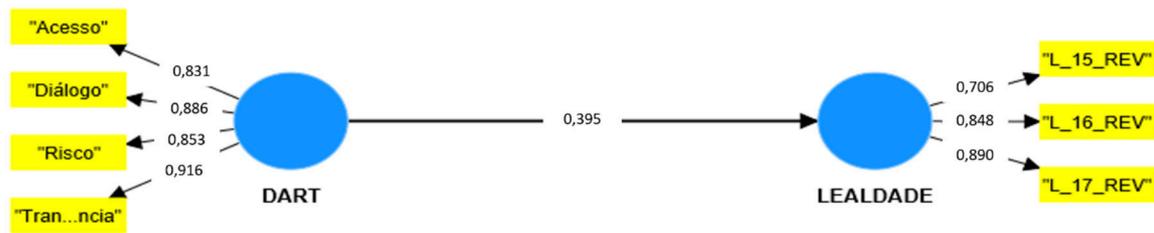


Figura 9. Cargas fatoriais e o coeficiente de caminho do modelo

Nota. Fonte: Smart PLS-SEM.

Para poder comparar os consumidores que levaram os seus veículos para realização de serviços em concessionária e oficina independente, foi feita uma análise multigrupo para entender se existe diferença entre as subpopulações (Henseler, 2012). A análise multigrupo revela que em ambos os grupos a cocriação de valor prediz a lealdade entre os consumidores que levaram os seus veículos para realização de serviços em concessionária e oficina independente, vide **tabela 9**.

Tabela 9

Análise Multigrupo

		Grupo 1 - Concessionária (N=129)			Grupo 2 - Oficina (N=116)		
		Média Original das Amostras	Signif. Estatística (p valor)	R ²	Média Original das Amostras	Signif. Estatística (p valor)	R ²
DART ->	LEALDADE (H1)	0,432	Significante (p < .001)	0,186	0,367	Significante (p < .001)	0,135
		5,741		6	4,481		5

Nota-se (**tabela 9**) que o coeficiente de determinação de Pearson (R²) dos consumidores da concessionária é maior (18,6%) do que o da oficina (13,5%). Esse coeficiente avalia a porção da variância das variáveis latentes, que é explicada pelo modelo estrutural (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Analisando os modelos verificou-se que a porção da variância das variáveis latentes do modelo dos clientes que foram às concessionárias da concessionária é maior do que realizaram serviços em oficinas independentes. Isso quer dizer que os clientes das concessionárias demonstraram uma lealdade maior do que a dos de oficinas independentes. Esse resultado colabora com os estudos de Deloitte (2023) e EY (2021) que indicam que as concessionárias são o ponto de confiança do cliente e exercem uma atuação fundamental na tomada de decisão e nas interações pessoais, como por exemplo na relação colaborador e cliente.

A Análise do Mapa de Importância-Desempenho (IPMA) é uma análise que combina os coeficientes de caminho (importância) com as pontuações latentes médias (desempenho). Essa análise adiciona uma dimensão que considera os valores médios das pontuações das variáveis latentes e contribui para identificação das áreas mais importantes (Ringle & Sarstedt, 2016). Essas duas dimensões são representadas graficamente, com “importância” no eixo x e “desempenho” no eixo y, de acordo com a concepção de quadrantes proposta por Martilla e James (1977). As pontuações latentes de “desempenho” são redimensionadas para variar de 0 a 100, com uma linha vertical na média da importância e uma linha horizontal na média de “desempenho” para definir os quadrantes.



Figura 10. Quadrantes do mapa de importância-desempenho (IPMA)

Fonte: “Fatores críticos de sucesso para o desempenho do Project Management Office (PMO)”, R. R. Oliveira, H. C. Martins & J. E. Cruz, *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*. São Paulo, SP, Brasil, 22, 2019.

Segundo Martilla e James (1977), os quatro quadrantes (**figura 10**) têm interpretações específicas com base na importância no eixo horizontal e no desempenho no eixo vertical. O Quadrante I é denominado "Manter o Bom Trabalho", pois representa uma alta importância e um alto desempenho. O Quadrante II, chamado de "Concentrar Aqui", indica que os preditores possuem alta importância, mas um desempenho baixo, sugerindo a necessidade de melhorias para alcançar um desempenho superior. O Quadrante III, conhecido como "Baixa Prioridade", envolve uma baixa importância e baixo desempenho, tornando-o de pouca relevância para o desempenho do construto dependente. Por fim, o Quadrante IV, "Possível Exagero", caracteriza-se por uma baixa importância e alto desempenho, sugerindo a possibilidade de continuidade das práticas representadas nesse quadrante.

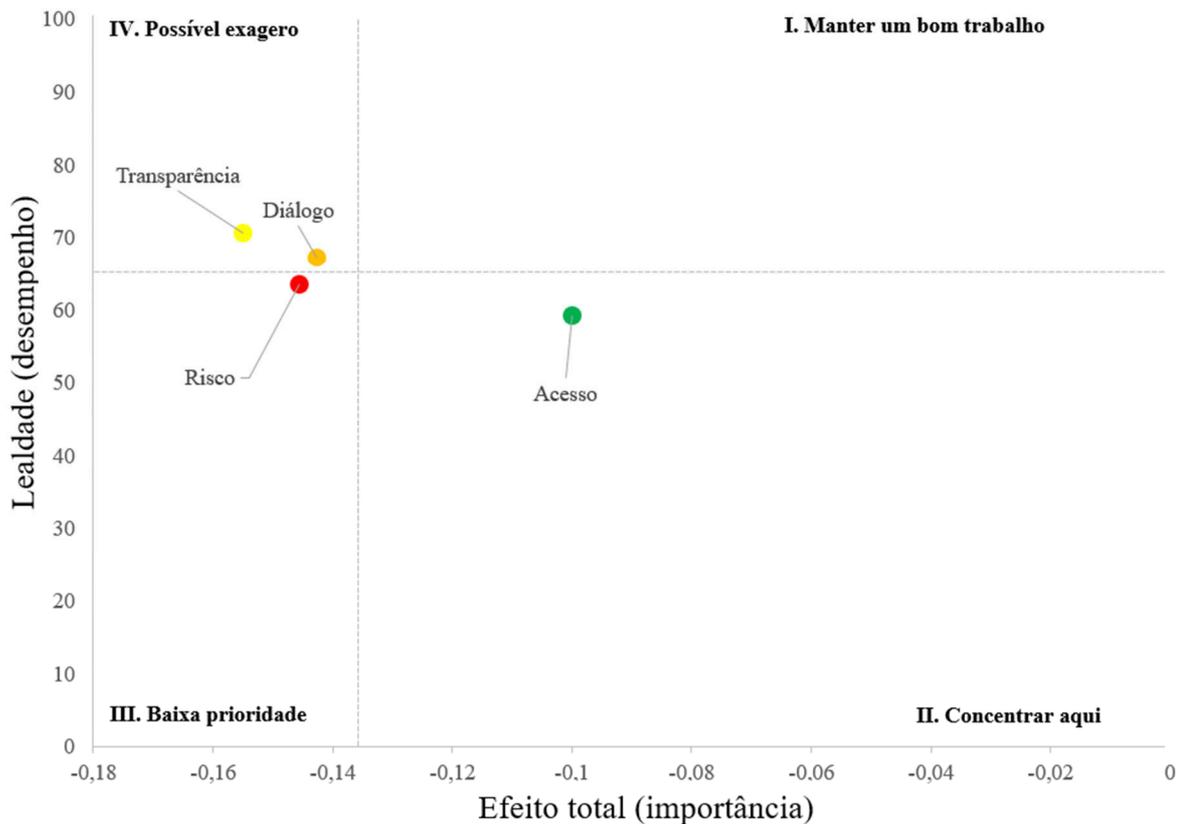


Figura 11. Análise do Mapa de Importância-Desempenho (IPMA)

Fonte: Adaptado de Smart PLS-SEM; “Fatores críticos de sucesso para o desempenho do Project Management Office (PMO)” R. R. Oliveira, H. H. Martins, & J. E. Cruz (2019). *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, p. 9.

A **figura 11** demonstra o resultado da IPMA, sendo a variável latente estudada a lealdade. Nenhuma dimensão do DART situa-se no quadrante I "Manter o Bom Trabalho". A dimensão **Acesso** está localizada no quadrante II "Concentrar Aqui", o que sugere uma alta importância e uma necessidade de melhorias para alcançar um desempenho superior. **Risco** está representado no quadrante III "Baixa prioridade", o que tornando-o de pouca relevância para o desempenho da lealdade. Já **Transparência** e **Diálogo** fazem parte do quadrante IV "Possível Exagero", o qual sugere a possibilidade de continuidade das práticas representadas feitas pelas concessionárias e oficinas independentes desse estudo.

5 Discussão dos Resultados

Os resultados confirmam a literatura anterior de Freeman (1984) em que a criação de valor entre *stakeholders* e a empresa ocupa uma posição central dentro da teoria dos *stakeholders*. Assim, ações focadas nessa construção entre *stakeholders* cliente e a empresa resulta em uma criação de valor. O *stakeholder* primário clientes tem um papel fundamental na criação de valor, pois sem sua participação, a empresa não poderia sobreviver (Clarkson, 1995).

Diante disso, no contexto deste trabalho estuda-se os *stakeholders* clientes e a empresa (concessionária de veículos e oficina independente).

De acordo com Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015), a distribuição de valor aos *stakeholders* pela empresa traz resultados tangíveis. Desse modo, a cocriação de valor ao longo prazo pode trazer benefícios para empresa como manter a competitividade em um mercado em constante mudança (Oliveira, Damacena, & Brambilla, 2014), auxiliar no atendimento das necessidades de maneira mais eficaz (Moraes & Costa, 2013) e ajudar a desenvolver soluções personalizadas junto ao cliente, com o intuito de fortalecer os relacionamentos e aumentar a lealdade (Frio & Brasil, 2016).

Os achados deste trabalho são consistentes com Albinsson et al. (2016), que demonstra que as dimensões do DART são antecedentes da lealdade. A lealdade reforça o compromisso do cliente no consumo contínuo de produtos e serviços de uma mesma empresa ou marca (Oliver, 1999), estimulando a constante prestação de serviços das concessionárias de veículos e oficinas independentes.

Desta maneira, a recompra destes serviços aproxima colaboradores e clientes estabelecendo laços para um relacionamento duradouro, gera melhor entrega do serviço, reduz custos de captação de novos clientes, aumenta os lucros e participação de mercado (Mangini, Urdan, & Santos, 2017).

Além disso, os resultados demonstram qual foi a dimensão mais importante e menos importante dentro do modelo DART em relação a lealdade. Pode-se dizer que **Acesso** é a dimensão considerada a mais importante, mas precisa ser mais bem trabalhada. Este resultado está consistente com o estudo de Zero, Jhuniór e Boaventura (2020) que em seus achados revelaram que as empresas examinadas necessitam de um maior direcionamento para o desenvolvimento relacionado a dimensão **Acesso**. Então pode-se dizer que, as concessionárias e oficinas independentes precisam progredir o **Acesso** imediato às pessoas e recursos a fim de facilitar o diálogo entre as partes no processo de criação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Além disso, a **Diálogo** e **Transparência** são dimensões que representam alto desempenho e baixo nível de importância. Assim, sugere-se que a continuidade dessas práticas pode manter a lealdade do *stakeholder* cliente. Porém este resultado é o oposto encontrado por H. I. G. Silva et al. (2021), os quais destacam que o **Diálogo** e a **Transparência** foram os componentes mais importantes no modelo. Isso deve ocorrer porque essas duas dimensões são compreendidas pelo cliente uma vez que o mesmo ao deixar o seu veículo na concessionária ou na oficina, espera que o **Diálogo** e **Transparência** seja o pilar de básico do serviço prestado.

A dimensão **Risco** é a menos relevante quanto ao desempenho da lealdade. O **Risco** abrange a responsabilidade dos *stakeholders* no processo de cocriação de valor que deve ser considerado por ambos os lados com o intuito de entender os riscos e benefícios dos negócios propostos para facilitar a tomada de decisão (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Isso pode acontecer porque quando o cliente entra em um processo de cocriação, ele provavelmente, deve confiar nesta empresa.

Os achados deste estudo mostram que os clientes das concessionárias são mais leais do que das oficinas. Então, este artigo também confirma os achados da Deloitte (2023) e EY (2021) sobre a importância das concessionárias no setor automotivo, onde elas são o ponto de confiança do cliente tendo um papel importante na tomada de decisão e interações pessoais, além do relacionamento na cadeia de valor.

6 Conclusão

Com o ambiente empresarial cada vez mais competitivo, conquistar a satisfação, a lealdade (Sun et al., 2020) e a confiabilidade dos consumidores tem sido um grande desafio para os negócios. A confiança, quando relacionada a cadeia de valor do setor automotivo, é um pilar importante para o cliente no ambiente de concessionárias (Deloitte, 2023).

Diante disso, escutar e entender a necessidade dos *stakeholders*, principalmente o consumidor, é uma estratégia que se mostra relevante para este cenário (H. I. G. Silva et al, 2021). Proporcionar experiências de cocriação por meio do engajamento e personalização dos produtos e serviços pode contribuir com satisfação do cliente, consequentemente aumentando a lealdade e a confiança (Frio & Brasil, 2016; Grisseemann & Sauer, 2012).

As experiências em que estimulam o relacionamento e a comunicação entre o consumidor e a empresa estão diretamente relacionadas com a cocriação de valor. O diálogo, o acesso às informações, o risco medido entre ambas as partes e a transparência, conhecido como modelo DART, são conceitos que compõe a cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

O modelo DART (Prahalad & Ramaswamy, 2004) foi aplicado em diversos contextos como: segmento de odontologia (Oliveira, Damacena, & Brambilla, 2014), moda (Pellizzoni & Baldanza, 2019), indústria de transformação (Lima & Brambilla, 2022), bancário (Zero, Jhuniior & Boaventura, 2020) e em plataforma digitais de alugueis temporários (H. I. G. Silva et al, 2021). Mas nenhum deles utilizou o DART para concessionárias de veículos, que é o objeto de estudo deste trabalho.

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a cocriação de valor, por meio da escala DART, e a lealdade do *stakeholder* cliente que levou o seu veículo para realização de serviços em concessionária de veículos e oficinas independentes.

Como resultado, encontrou-se que quanto maior a cocriação de valor maior a lealdade dos clientes que levaram os seus veículos para realização de serviços em concessionária ou oficina independente. A análise multigrupo revela que em ambos os grupos a cocriação de valor prediz a lealdade entre os consumidores que levaram os seus veículos para realização de serviços em concessionária e oficina independente.

Além disso, **Acesso** é a dimensão considerada a mais importante, porém necessita de um maior direcionamento para o seu desenvolvimento nas empresas abordadas neste estudo. Já a dimensão **Risco** é a menos relevante quanto ao desempenho da lealdade. Isso pode acontecer porque quando o cliente entra em um processo de cocriação, ele provavelmente, deve confiar nesta empresa.

A experiência da cocriação de valor, tanto em concessionárias quanto em oficinas, transforma o relacionamento entre a empresa e o cliente. Assim, os clientes destas prestadoras de serviço constroem conjuntamente uma experiência personalizada neste ambiente e não somente se encaixa na oferta oferecida por elas. Isso permite que o consumidor comunique a sua visão, ou seja, existe uma relação de mão dupla transformadora entre empresa e cliente (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Desse modo, as dimensões da cocriação de valor, diálogo, acesso às informações, análise de risco e benefício e transparência são relevantes para promover a lealdade do consumidor que utiliza serviços em concessionárias e oficinas independentes.

Embora em ambos os cenários a cocriação exerça influência na lealdade, observou-se que os clientes que recorreram às concessionárias apresentaram níveis de lealdade superiores aos daqueles que optaram por serviços em oficinas independentes. Isso pode acontecer porque as concessionárias são o pilar de confiança dos clientes (Deloitte, 2023). Em outras palavras, há uma confiança do cliente na marca de seu veículo e nas concessionárias autorizadas, homologadas pelas montadoras. Supõe-se que os clientes entendam que as montadoras sejam seus aliados em diversas demandas, como por exemplo quando levam seus carros às concessionárias para a solução e prevenção de problemas técnicos, como instalação de peças originais, execução de *recall*, garantia do veículo, dentre outros.

Estes resultados trazem implicações práticas. Como contribuição gerencial as concessionárias e oficinas independentes poderiam investir em treinamentos e recursos de infraestrutura para que o processo e a experiência de cocriação entre colaboradores e clientes estejam cada vez mais presentes no seu modelo de negócio. Isso pode gerar um aumento da

lealdade, implicando na longevidade do cliente neste ambiente altamente competitivo. Além disso, a cocriação de valor e a lealdade pode gerar boca-boca positivo, influenciando clientes potenciais a utilizar esse serviço. Então, pode-se dizer que quanto maior a cocriação de valor e lealdade, maior será a geração de novos negócios no futuro.

Apesar de suas contribuições, este trabalho apresenta algumas limitações. Primeiro, a amostra foi feita por conveniência, então esse estudo não pode ser generalizado a todos os clientes de concessionárias e oficinas independentes. Em segundo, o escopo de serviço de manutenção do veículo em concessionárias segue o manual da montadora, portanto pode limitar a cocriação com o cliente. Porém, o que pode ser cocriado é a experiência durante o atendimento. Como sugestões de pesquisas futuras pode-se verificar se existe diferença entre as marcas de veículos. Outra proposta seria analisar a distinção entre categorias de veículos, como premium e popular. Outra proposta é fazer um estudo de caso de empresas de concessionárias que aplicam a cocriação em seu modelo de negócio.

Referências

- Adamik, A., Nowicki, M., & Szymańska, K. (2018). Openness to co-creation as a method of reducing the complexity of the environment and dynamizing companies' competitive advantages. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 13(2), 880-896. doi: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0011>
- Albinsson, P. A., Perera, B. Y., & Sautter, P. T. (2016). DART scale development: Diagnosing a firm's readiness for strategic value co-creation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(1), 42-58. doi: <https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1089763>
- Anfavea (2023). Anuário da indústria automobilística brasileira: 2023. Recuperado de <https://anfavea.com.br/site/wp-content/uploads/2023/04/ANUARIO-ANFAVEA-2023.pdf>
- Barakat, S. R., Boaventura J. M., & Gabriel, M. L. (2022). Organizational capabilities and value creation for *stakeholders*: Evidence from publicly traded companies. *Management Decision*, 60(8), 2311-2330. doi 10.1108/MD-05-2021-0576
- Boaventura, J. M. G., Cardoso, F. R., Silva, E. S. da, & Silva, R. S. da (2009). Teoria dos *stakeholders* e teoria da firma: Um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 11(32), 289-307. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/947/94712655005.pdf>
- Boaventura, J. M. G. (2012). Dominância de *stakeholders* em empresas brasileiras: Contribuições à teoria dos *stakeholders* (Tese de Doutorado), Universidade de São Paulo. doi: <https://doi.org/10.11606/T.12.2013.tde-17122013-090933>
- Clarkson, M. B. (1995). A *stakeholder* framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 92, 105-108. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>

- Davey, J., Herbst, J., Johns, R., Parkinson, J., Russell-Bennett, R., & Zainuddin, N. (2020). The role of health locus of control in value co-creation for standardized screening services. *Journal of Service Theory and Practice*, 30(1), 31-55. doi: <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2018-0180>
- Deloitte (2023). *Global Automotive Consumer Study 2023: O impacto do consumidor automotivo em um ecossistema em rápida evolução*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/global-automotive-consumer.html>.
- Dietrich, J. F., Brasil, V. S., & Frio, R. S. (2013). O processo de cocriação de valor entre empresas e consumidores: Uma análise comparativa de dois casos da indústria de bens de consumo. *Revista de Administração IMED*, 3(3), 221-238. doi: <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v3n3p221-238>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Etzioni, A. (1964). *Modem organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1964.
- EY (2021). *While car buyers aren't yet ready for a complete online buying process, some areas are gaining traction*. Recuperado de https://www.ey.com/pt_br/automotive-transportation/can-digital-and-physical-meet-at-the-dealership
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 183-201. doi: <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00007.x>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.
- Frio, R. S., & Brasil, V. S. (2016). Comportamento de cocriação de valor do consumidor como antecedente da satisfação e lealdade. *REGE-Revista de Gestão*, 23(2), 135-147. doi: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.12.003>
- Grissemann, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism management*, 33(6), 1483-1492. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.002>
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152. doi: <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31 (1), 2-24. doi: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J. (2012). PLS-MGA: A Non-Parametric Approach to Partial Least Squares-based Multi-Group Analysis. In W. A. Gaul, A. Geyer-Schulz, L. Schmidt-Thieme, & J. Kunze (Eds.), *Challenges at the Interface of Data Analysis, Computer Science, and Optimization* (pp. 495–501). Springer Berlin Heidelberg.
- Kambil, A., Friesen, G. B., & Sundaram, A. (1999). Co-creation: A new source of value. *Outlook Magazine*, 3(2), 23-29. Recuperado de <https://kambil.com/wp-content/uploads/PDF/accnture/cocreation2.pdf>
- Lima, C. S., & Brambilla, F. R. (2022). Cocriação de valor no relacionamento entre empresa e cliente: Um estudo na empresa Mercur e seu modelo de interação. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 19(2), 4-27. doi: <https://doi.org/10.25112/rgd.v19i2.2892>
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Mangini, E. R., Urdan, A. T., & Santos, A. (2017). Da qualidade em serviços à lealdade: perspectiva teórica do comportamento do consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(2), 207-217. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471755324009.pdf>
- Martilla, J. A. & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 1(41), pp. 77-79. doi: <https://doi.org/10.1177/002224297704100112>
- Ministério da Economia. *Setor Automotivo*. Recuperado de <http://mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior-9/arquivos-atuais-2/105-assuntos/competitividade-industrial/2972-setor-automotivo#:~:text=O%20setor%20automotivo%20tem%20importante,de%20v%C3%A1rios%20outros%20setores%20industriais>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Moraes, M. B., & Costa, B. K. (2013). Cocriação de valor e perspectiva da lógica dominante: um estudo em uma empresa do setor aeronáutico. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 9(2), 262-279. doi: <https://doi.org/10.54399/rbgdr.v9i2.1029>
- Morais, I., de Almeida Prado, K. P. L., Dantas, S. S., Assis, E. E., & Toledo, L. A. (2017). Cocriação sob a perspectiva da criação de novos produtos. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 20(2), 170-181. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Luciano-Toledo-2/publication/323931407_COCRIACAO_SOB_A_PERSPECTIVA_DA_CRIACAO_DE_NOVOS_PRODUTOS/links/5ab3b0080f7e9b4897c698e2/COCRIACAO-SOB-A-PERSPECTIVA-DA-CRIACAO-DE-NOVOS-PRODUTOS.pdf

- Oliveira, G., Damacena, C., & Brambilla, F. R. (2014). Cocriação como proposta para geração de valor: caso da empresa dental américa. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 3(2), 129-150. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47540514/1408-5601-1-PB-libre.pdf?1469563734=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCocriacao_Como_Proposta_Para_Geracao_De.pdf&Expires=1705255932&Signature=Has5bGwsqTjPV7lnglk1HQUIy8o~l6Q8teC-vgKXo1yWpQwc4BxY9-0yPIL6M2ioCqfdq93AYTuk7bv90vnnvO94VZbw3mhvGHFX6pfelEvQQZvhvkvKtIVfESAL65FIOjQ~thTcZiqFztzEtS3C~5ZWpSeyA3MtIRfXHhxtHEHIsTqUCGFro1odJtsjq tRWaw-KfwsW6kVM-LIWAICfKYwM8PPtp8kq5puydYHtxiLM5-gpco~0t9rSEmySWi87QW2Zmq76dsoqBhxe4DDxDzDhN4z-JzJLRR~XZXe1oOC6F-YIOIOJ~kfFxQrG7j3J9Ecd~SgYOIKVzdVGbr0jw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Oliveira, R. R., Martins, H. C., & Cruz, J. E. (2019, agosto). Fatores críticos de sucesso para o desempenho do Project Management Office (PMO). *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*. São Paulo, SP, Brasil, 22. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Ronieltton-Oliveira/publication/334112521_Fatores_criticos_de_sucesso_para_o_desempenho_do_Project_Management_Office_PMO/links/5d17701e458515c11c01465e/Fatores-criticos-de-sucesso-para-o-desempenho-do-Project-Management-Office-PMO.pdf
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of marketing*, 63(4), 33-44. doi: <https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96. doi: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Pellizzoni, L., & Baldanza, R. F. (2019). Co-creation in conventional and collaborative businesses. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 95-108. doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3055>
- Pfeffer, J. (1981). Power in organizations. In *Pfeffer Power in Organizations* (pp. 237-251). Pitman, Marshfield, Massachusetts
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993). Survey research methodology in management information systems: an assessment. *Journal of management information systems*, 10(2), 75-105. doi: <https://doi.org/10.1080/07421222.1993.11518001>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14. doi: <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Preble, J. F. (2005). Toward a comprehensive model of stakeholder management. *Business and society review*, 110(4), 407-431. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46600746/Toward_a_Comprehensive_Model_of_Stakeholder_Management-libre.pdf?1466278173=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DToward_a_Comprehensive_Model_of_Stakehol.pdf&Expires=1705257243&Signature=T8THwBQfpyg7~StRiWNTNQ22Z6AuAplPH6e5gruBEBZF73XsTOK62MIG4XW832f5v1sVu41ASHI7HdnX~80o0a8TN-

GJqljd7ba~B~agRtLic6BarTO5SZfQdfUNdVE7BTDa9G2nAVuh4awlSvkkFjRk~k-WZtZdCiHD1IR6JtIq-E94kbZLBqNpTftRe9uSW1Qew3ShqDipnHLJrAXuJw1T-AjBHuz8MoELcW305LLdON45X~NEG8yAvC7IdM8L0r-8erurtduMQ-UmEawvCyoIMFDBfS2QHjvdvmitE3iHJzMgwVLqbouX0dFjL2knMml-4IEPxNI68dlzy6H18g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of business research*, 84, 196-205. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Ribeiro, H. C. M., & Costa, B. K. (2016). Cocriação de valor: Uma bibliometria de 2000 a 2014. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(1), 118-151. doi: <https://doi.org/10.19177/reen.v9e12016118-151>
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. de S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. doi: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. *Industrial management & data systems*, 116(9), 1865-1886. doi: <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>
- Rocha, M. D. (2018). Cenários prospectivos para a competitividade do varejo de veículos no Brasil em 2040 (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/29502ffc-45eb-4d61-9fa7-1fce4e015b50/content>
- Sarturi, G., Seravalli, C., & Boaventura, J. M. G. (2015). Afinal, o que é distribuir valor para os *stakeholders*? Uma análise bibliográfica sobre o tema. *Revista de Administração da UFSP*, 8, 92-113. doi: <https://doi.org/10.5902/1983465916556>
- Schiavone, F., Metallo, C., & Agrifoglio, R. (2014). Extending the DART model for social media. *International Journal of Technology Management*, 66(4), 271-287. doi: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2014.064967>
- Serafim, M. C., & Alperstedt, G. D. (2012). As organizações religiosas e suas relações: Uma análise a partir da teoria dos *stakeholders*. *Revista de Negócios*, 17(2), 53-71. doi: DOI:10.7867/1980-4431.2012v17n2p53-71
- Silva, H. I. G., Pellizzoni, L. N., Viana, M. C. B., & Barreto, L. K. da S. (2021). Cocriação E Colaboração: Como Funciona Essa Relação No Segmento De Hospedagem. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18(3), 80-101. doi: 10.25112/rgd.v18i3.2778
- Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of business research*, 69(5), 1621-1625. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.028>
- Silveira, A. D. M., Yoshinaga, C. E., & Borba, P. D. R. F. (2005). Crítica à teoria dos *stakeholders* como função-objetivo corporativa. *REGE Revista de Gestão*, 12(1), 33-42. doi: <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2005.36508>

- Sivadas, E., & Baker-Prewitt, J. L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(2), 73-82. doi: <https://doi.org/10.1108/09590550010315223>
- Solaklis, K., Pena-Vinces, J., & Lopez-Bonilla, J. M. (2022). Value co-creation and perceived value: A customer perspective in the hospitality context. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100175. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100175>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Sun, H., Rabbani, M. R., Ahmad, N., Sial, M. S., Cheng, G., Zia-Ud-Din, M., & Fu, Q. (2020). CSR, co-creation and green consumer loyalty: Are green banking initiatives important? A moderated mediation approach from an emerging economy. *Sustainability*, 12(24), 10688. doi: <https://doi.org/10.3390/su122410688>
- Taveira, N. V., Costa, B. K., & Cintra, R. F. (2017, novembro). Cocriação de valor e diálogo entre *stakeholders*: Estudo de caso em empresa de tecnologia para o turismo. *Anais do VI Singep – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 6. Recuperado de <https://singep.org.br/6singep/resultado/123.pdf>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. doi: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Zero, B. V., Jhunior, R. D. O. S., & Boaventura, J. M. G. (2020). A mensuração do processo de cocriação de valor em empresas do setor bancário brasileiro. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 22-41. doi: 10.20401/rasi.6.3.428

Apêndice A – Survey aplicada

Convidamos você a participar da Pesquisa “**Relação entre Cocriação de Valor e a Lealdade entre Stakeholders**”. Essa pesquisa está sendo desenvolvida no Programa de Mestrado Profissional em Administração da FECAP, pelo mestrando Alexandre de Jesus Mota, sob a orientação da Profª Drª Simone R. Barakat.

Essa pesquisa levará aproximadamente 10 minutos para sua finalização e tem por objetivo explorar se você, enquanto cliente, participa da criação de valor na compra de um produto ou serviço de uma concessionária de veículos, ou uma oficina independente.

“**Cliente**” é você que adquiriu um produto ou serviço de uma empresa e levou seu carro para a realização de serviços e/ou conserto.

“**Empresa**” é uma concessionária ou oficina independente que você levou seu veículo nos últimos 12 meses para consertar ou realizar serviços.

1. Nos últimos 12 meses você levou seu carro para realizar serviços em algum local?

Sim

Não

2. Qual local você levou o seu carro?

1 = Concessionária Autorizada

2 = Oficina Independente

3. Qual a marca do seu carro?

4. Qual o modelo do seu carro?

Escala do tipo Likert de 5 pontos, onde 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo, 3 = Nem Concordo, Nem Discordo, 4 = Concordo e 5 = Concordo Totalmente (dimensão do item entre parênteses).

5. A empresa onde levei meu carro parece receptivo a sugestões sobre como melhorar minha experiência com o serviço **(Diálogo)**

6. Vejo que a empresa onde levei meu carro está interessada em se comunicar com os consumidores sobre as melhores formas de planejar e entregar um serviço de alta qualidade. **(Diálogo)**

7. Vejo que a empresa onde levei meu carro utiliza diversos canais de comunicação para estimular a troca de ideias com os consumidores. **(Diálogo)**

8. Sinto que posso conversar com a empresa onde levei meu carro sobre como agregar valor ao produto/serviço que eles vão oferecer. **(Diálogo)**

9. Vejo que a empresa onde levei o meu carro facilita a comunicação da minha opinião sobre o produto/serviço. **(Diálogo)**

10. O cliente tem muitas opções para escolher como ele (a) experimenta o produto ou serviço. **(Acesso)**

11. É fácil para os clientes participarem da experiência com o produto/serviço onde, quando e como quiserem. **(Acesso)**
12. Fui informado dos riscos do produto/serviço. **(Risco)**
13. Recebi informações sobre os benefícios do produto/serviço. **(Risco)**
14. As informações que recebi da empresa onde levei meu carro são suficientes para decidir se quero ou não adquirir o produto ou serviço. **(Risco)**
15. Entendo as informações que me foram passadas sobre o produto ou serviço. **(Transparência)**
16. Vejo que a empresa onde levei meu carro está disposta a me fornecer mais informações sobre o produto/serviço se eu solicitar. **(Transparência)**
17. Acredito que minhas opiniões sobre o produto/serviço serão respeitadas. **(Transparência)**
18. A empresa onde levei meu carro informa abertamente os custos envolvidos na entrega do produto/serviço. **(Transparência)**
19. Fico entediado em ir sempre à mesma empresa onde levei meu carro, mesmo que o serviço/produto seja bom. **(Invertido)**
20. Eu me canso de levar meu carro sempre à essa mesma empresa. **(Invertido)**
21. Muitas vezes, sinto vontade de experimentar uma nova empresa para levar meu carro. **(Invertido)**
22. Se eu gosto de uma empresa, raramente troco ela apenas para experimentar uma nova experiência de serviço/produto.
23. Eu prefiro ir sempre a mesma empresa, em vez de tentar uma nova, de vez em quando.
24. Qual a sua idade?
25. Em qual cidade você mora?
26. Em qual é o estado?
27. Qual o sexo (como atributo biológico)
Masculino
Feminino
28. Faixa de Renda Mensal Domiciliar
até R\$ 2,9 mil
De R\$ 3,0 mil a R\$ 7,1 mil
De R\$ 7,2 mil a R\$ 22 mil
Acima de R\$ 22 mil
29. Escolaridade
Fundamental
Médio
Superior
Pós-graduação
30. Estado Civil
Solteiro
Casado
Divorciado
Outro