


# A utilização da técnica Job to Be Done para identificação de oportunidades de cocriação de valor no contexto da Lógica Dominante do Serviço

Áurea Helena Puga Ribeiro <sup>1,†</sup> 

<sup>1</sup>Fundação Dom Cabral, Nova Lima, MG, Brasil

Plínio Rafael Reis Monteiro <sup>2,Ω</sup> 

<sup>2</sup>Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil

Laura Luttembarck <sup>3,Υ</sup> 

<sup>3</sup>Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil

## RESUMO

Organizações que atuam em contextos B2B adotam estratégias de cocriação de valor visando à fidelização de clientes. Fundamentando-se nos conceitos da Lógica Dominante do Serviço (LDS), o estudo propõe a utilização da técnica de Job to be done (JTBD) como método para apoiar a implementação dos conceitos da LDS. O resultado de um levantamento realizado com 450 clientes de uma empresa do setor químico apontou que os jobs revelados pelos clientes, uma vez solucionados, geram de fato performance superior, contribuindo para a afirmativa da adequação da técnica para fins de identificar e priorizar clientes com maior potencial para cocriação. O estudo também avalia a variável “gestão profissional” como moderadora dessa relação e confirma que a solução dos jobs considerados relevantes pelos clientes, em contexto de gestão profissional, potencializa o valor cocriado.

**Keywords:** Valor, Job to be done, Cocriação.

## 1. INTRODUÇÃO

A estratégia de serviços tem sido praticada em mercados *business to business* como alternativa para a diferenciação das ofertas (GUMMERSSON, 1987, LOVELOCK, 2004; BITNER E BROWN, 2008, RIBEIRO et al., 2009). Profissionais de marketing têm desenvolvido conceitos mais amplos de solução aos clientes, agregando serviços aos produtos, alavancando oportunidades valiosas de vantagem competitiva e maior lucratividade (SAWHENY E BALASUBRAMANIAN, 2004, FANG E OUTROS, 2008). Fornecedores, por exemplo, além de apoiarem os clientes na utilização dos produtos têm se preocupado em apoiá-los em seus processos de gestão, no atendimento aos seus clientes finais e até identificação de oportunidades que podem ampliar sua competitividade nos setores nos quais atuam.

É neste contexto de esforço de diferenciação da oferta que as organizações têm buscado novas estratégias para aprimorar o processo de criação de valor para o cliente, enquanto a literatura de marketing vem apresentando abordagens que enfatizam tanto a relevância dos serviços quanto o estabelecimento de processos mais relacionais para esse fim.

Nesta evolução teórica, a abordagem de marketing de relacionamento surge como uma evolução e intensificação das estratégias de serviço e enfatiza a relevância de construção de vínculos de longo prazo e que, ao contrário do que acontece em abordagens mais transacionais nas quais o

### Autor correspondente:

<sup>†</sup> Fundação Dom Cabral, Nova Lima, MG, Brasil  
E-mail: aureap@fdc.org.br

<sup>Ω</sup> Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil  
E-mail: preisufmg@gmail.com

<sup>Υ</sup> Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil  
E-mail: lauralut@hotmail.com

Recebido: 26/12/2017.

Revisado: 14/03/2018.

Aceito: 22/03/2018.

Publicado Online em: 10/10/2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.1.3>



valor ofertado é intrínseco ao produto, a criação de valor em abordagens mais relacionais, é cocriado. (HAKANSSON, H. E SNEHOTA, 1995; LORENZZONI, G E LIPPARINI, A 1999, GADE E SNEHOTA, 2000; ULAGA e EGGERT, 2006; RIBEIRO et al., 2009). Organizações praticantes da estratégia de relacionamento buscam envolver-se nas operações dos clientes gerando um valor mensurável que emerge das interações, da ampliação dos serviços prestados, onde o fornecedor coloca à disposição do cliente seus recursos e *know-how* visando ampliar os benefícios gerados, compromete-se com o sucesso do cliente em seu mercado (ULAGA E EGGERT, 2006, STEINMAN et al., 2016). Em processos ainda mais intensos de cocriação, clientes, fornecedores e outros atores intensificam ainda mais os seus laços e além de cooperarem visando à ampliação de benefícios mútuos, ingressam em um esforço conjunto para alavancar novas competências e desenvolverem juntos novas oportunidades e inovações de mercado (HAKANSSON, H. e SNEHOTA, 1995; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Paralela à discussão teórica em que se enfatiza a relevância de abordagem mais relacionais, no início dos anos 2000 surge no ambiente acadêmico a abordagem da Lógica Dominante do Serviço (LDS) em que os autores proponentes dessa teoria lançam um novo olhar para o processo de criação de valor ao cliente. A LDS foca a discussão na cocriação, afirmando que o consumidor está sempre envolvido no processo de criação de valor de forma interativa com a organização, pois, segundo essa abordagem, o cliente não adquire ofertas pelas características inerentes a elas, mas sim por sua capacidade de solucionar problemas. Grönroos e Voima (2013) aprofundam no conceito de cocriação de valor concordando com a LDS a respeito de que o valor é sempre cocriado, entretanto defendem que tal processo somente acontece na esfera do cliente, e o fornecedor só será parte do processo de cocriação se for convidado pelo cliente a participar das atividades que criam o valor no contexto de seu domínio. Os autores ainda acrescentam que o valor cocriado pode ser potencializado por interações com outros recursos existentes na organização e outros atores para além dos fornecedores em questão.

Como pode ser observado nas últimas décadas, tanto as práticas das organizações quanto as teorias de marketing e de redes vêm enfatizando os benefícios do estabelecimento de maior proximidade com clientes e outros atores com o objetivo de criar valor mais sustentável. Entretanto, a teoria da LDS traz à luz o desafio dos fornecedores de conseguirem participar do processo de criação de valor, uma vez que quem cria valor é o cliente na interação com a oferta e em seu contexto de uso e ele pode ou não permitir a participação do fornecedor nesse processo. (GRÖNROOS E VOIMA, 2013; OSTERWALDER et al., 2014, p. 6).

Diante desse desafio, faz-se relevante aprimorar metodologias as quais podem apoiar as organizações na identificação de oportunidades para cocriação de valor e ainda na maior assertividade na escolha dos clientes, identificando variáveis reveladoras de maior potencial do cliente de transformar os recursos disponibilizados pelo fornecedor em valor.

Nesse sentido, exploramos neste artigo a metodologia de Inovação Orientada a Resultados (Outcome Driven Innovation - ODI), que se apoia na técnica de *Jobs to be done* (JTBD) como ferramenta para identificar oportunidades para criação de valor na esfera do cliente. As oportunidades de oferta de valor são reveladas pela identificação dos problemas que o cliente precisa solucionar (*jobs*) e dos resultados almejados por ele quando busca uma solução no mercado. Tais resultados almejados pelo cliente seriam, portanto, o valor que ele almeja cocriar em decorrência da aplicação da solução em seu contexto. Entretanto, o cliente pode cocriar esse valor sem a participação do fornecedor, mas identificam-se por esse método oportunidades valiosas para que, por meio da intervenção do fornecedor, em uma relação colaborativa, o valor cocriado seja potencializado em decorrência da relação - valor do relacionamento (ULAGA, 2006).

Desta forma, propomos na presente pesquisa a utilização da técnica de JTBD para apoiar a identificação de oportunidades para cocriação de valor, suportando assim a aplicação da LDS como estrutura conceitual na definição de estratégias organizacionais. Isso dado que as oportunidades reveladas pela identificação dos problemas a serem solucionados pelos

clientes (*jobs*) apontam oportunidades para cocriar valor no relacionamento com o fornecedor. Ainda apoiados na premissa de que a transformação de recursos e capacidades em vantagens competitivas é direcionada por processos gerenciais (BARNEY e ARIKAN, 2006), destacamos ainda que a capacidade de solução conjunta do *Jobs* dos clientes será um preditor especialmente relevante da performance em organizações com mais profissionalismo gerencial. Neste sentido, buscou-se responder neste estudo a duas perguntas de pesquisa:

Os *jobs* revelados pelos clientes (problemas para os quais buscam solução) uma vez solucionados, geram de fato performance superior? Ou seja, a solução de questões relevantes do ponto de vista do cliente propicia a cocriação superior de valor mensurado a partir de indicadores de performance definidos?

A solução dos *jobs* considerados relevantes pelos clientes, mediados por uma gestão profissional, potencializam o valor cocriado, mensurado por performance superior?

A relevância desta pesquisa está em apresentar a técnica de JTBD como método para apoiar a implementação dos conceitos da LDS, conforme sugerido por Brodie et al (2011). Segundo esses autores, seriam necessários estudos que visem tornar viável a aplicação da macroestrutura da LDS à prática empresarial. Além dessa contribuição, o estudo se propõe a avaliar a variável “gestão profissional” como potencializadora do valor cocriado pelo cliente.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. VALOR

O conceito de valor é fundamental dentro do marketing. A busca pela entrega de valor superior, e como consequência, pela satisfação e mesmo a lealdade do cliente são objetivos centrais do marketing das organizações. Porém, o conceito de valor não é conciso, ele possui diversas perspectivas e vertentes, além de uma mudança ao longo do tempo. Diante da pluralidade de perspectivas de valor para o consumidor dentro do marketing, apresentamos dois frameworks propostos por diferentes autores os quais sumarizam algumas das vertentes do valor e nos permitem visualizar uma evolução do conceito que traz sustentação para este trabalho.

Smith e Colgate (2007) propõem um framework de estratégias de criação de valor que identifica e agrupa em quatro categorias os tipos de valor encontrados na literatura. Os tipos de valor sumarizados por Smith e Colgate (2007) são funcional/instrumental, experiencial/hedônico, simbólico/expressivo e custo/sacrifício. Outra classificação presente na literatura apresenta diferentes formas de valor gerado, que servem de base para as estratégias das organizações: valor de troca, valor agregado, valor de desempenho e cocriação de valor (MÖLLER et al., 2005, PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, ANDERSON; NARUS; VON ROSSUN, 2006, RIBEIRO et al., 2009). O valor de troca é o mais básico e baseia-se em princípios econômicos; é intrínseco à oferta e medido através do valor recebido em uma troca. Já o valor agregado é aquele gerado por meio da adição de valor por parte do fornecedor mediante elementos ou características, que geram uma nova proposta de valor que aumente o valor de troca e a competitividade da oferta. O valor de desempenho ou valor em uso, trata do valor que é criado nas atividades inter-relacionadas de fornecedores e compradores, ou seja, em seu relacionamento. Essa perspectiva enfatiza que o valor criado é mútuo e pressupõe o compartilhamento de recursos e benefícios. Finalmente, na estratégia relacional de cocriação de valor, o valor é coproduzido tanto pelo cliente quanto pelo fornecedor ao longo do processo de criação, e não somente no momento da troca. As decisões de valor são criadas conjuntamente para maximizar o valor para ambas as partes (RIBEIRO et al., 2009).

As fontes de valor apresentadas na classificação de Smith e Colgate (2007) evidenciam a produção de valor fortemente atribuída ao fornecedor, em atividades e processos em sua cadeia de adição de valor. O papel do consumidor resume-se a perceber esse valor sendo

---

mais ou menos adaptado às suas necessidades e particularidades e com base nisso julgá-lo de acordo com suas expectativas. Na perspectiva evidenciada por Ribeiro et al. (2009) sobre os tipos de valor gerado, pode-se observar uma tendência de deslocamento da responsabilidade da criação de valor. O cliente, que antes não tinha nenhum contato com o processo de criação de valor, passa a ser atuante, seja nos momentos de relacionamento e troca com o fornecedor, criando o valor de desempenho, seja coproduzindo valor com a organização ao longo de todos os processos organizacionais.

## 2.2. LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO

A perspectiva da Lógica Dominante do Serviço (LDS), que vem como contraposição à abordagem tradicional do marketing orientada pela Lógica Dominante do Produto (LDP), apresenta uma visão ainda mais avançada no sentido da criação de valor com respeito ao cliente: ela oferece suporte para que o processo de cocriação no marketing seja compreendido de forma mais abrangente.

A Lógica Dominante do Serviço promove uma renovação do pensamento de marketing, na qual se assume que toda e qualquer oferta é um serviço (VARGO; LUSCH, 2004) e que os consumidores não adquirem ofertas por suas características inerentes a elas, mas sim por sua capacidade de solucionar problemas que enfrentam (BAKER; HART, 2008). Nesta abordagem o consumidor não é visto apenas como um mero receptor do valor entregue, mas sim como um ator central, cocriador de valor, envolvido no processo de criação de valor de forma interativa com a organização (DIETRICH et al. 2013), o que transcende uma orientação para o cliente, dado que a ideia é que o valor da oferta seja definido e cocriado por ele, e não apenas incorporado ao produto final (VARGO E LUSCH, 2004). Antes da aquisição da oferta por parte do cliente, a organização pode apenas fazer uma proposta de valor, que “descreve os benefícios que os clientes podem esperar de determinados produtos ou serviços” (OSTERWALDER et al., 2014, p. 6). Neste sentido, as empresas não entregam valor ao consumidor, e sim contribuem para sua criação e a facilitam.

Na visão da LDS, os consumidores cocriam e avaliam o valor quando bens e serviços estão em uso. Esse conceito de valor em uso, citado anteriormente, é um dos elementos fundamentais relacionados aos processos de cocriação de valor entre empresas e consumidores. Também conhecido como valor da relação, ele é o valor gerado “decorrente do relacionamento entre as duas partes [...], que é criado no processo de uso dos produtos ou serviços e nas atividades entre fornecedores e compradores” (ALEJANDRO et al., 2011).

Outro ponto importante ressaltado pela LDS é a integração de recursos. Um dos axiomas da LDS enfatiza que todos os atores envolvidos são integradores de recursos, sendo estes de múltiplas fontes, e a cocriação de valor acontece através dessa integração. A capacidade de transformar um recurso potencial em um benefício específico torna-se o foco principal, a ênfase passa do atributo para a capacidade da oferta de solucionar um problema do cliente. A cocriação ocorre diante da interação dele com a organização e seus recursos, a partir de suas experiências, por meio da integração de recursos na busca de resultados valiosos (KARPEN et al., 2015).

Os conceitos de criação de valor e cocriação se confundem na literatura da LDS, onde produtor e consumidor são cocriadores de valor, o que torna o conceito de criação de valor extremamente abrangente, dificultando o entendimento do papel dos atores no processo. Na busca por um entendimento mais claro sobre os conceitos de criação e cocriação de valor sob a ótica da LDS, Grönroos e Voima (2013) se aprofundam no tema e propõem explicitar os papéis dos atores em cada um desses conceitos. Os autores esclarecem os papéis do consumidor e da organização através de esferas de criação de valor. Essas esferas delimitam os sistemas entre os atores e são divididas em esfera do produtor, esfera do consumidor e uma esfera conjunta, onde podem acontecer interações entre eles. (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Na esfera do fornecedor, as ações da organização visam facilitar a criação de valor por parte do cliente durante o uso dele, o que não faz parte do processo de criação de valor em si. Os autores salientam que na esfera do fornecedor não há criação de valor, ali se constrói a possibilidade de geração de valor potencial, o que corrobora a visão de Vargo e Lusch (2016) em relação à proposta de valor. Já na esfera do cliente, segundo os autores, é onde ocorre a criação efetiva do valor, a qual é feita pelo consumidor mediante a integração de recursos em seu contexto.

Quanto à possibilidade de cocriação, os autores esclarecem que o produtor controla somente o processo de produção, anterior à troca, enquanto o processo de criação de valor é controlado pelo cliente. A cocriação de valor seria um processo interativo e dialógico entre produtor e consumidor na esfera conjunta ou na esfera do cliente. Grönroos e Voima (2013) argumentam que o provedor do serviço evolui de facilitador para cocriador de valor quando passa a interagir com o cliente, entendendo suas ações e práticas, e como ele combina recursos, processos e resultados. Essa cocriação acontece na esfera conjunta, a qual pode expandir para uma ou outra esfera, tornando a plataforma de criação de valor mais ampla: quando o cliente permite a participação do fornecedor em seu processo de criação de valor, eles assumem o papel de cocriadores de valor, e quando o fornecedor convida o cliente para participar do seu processo, este se torna um coprodutor.

Diante do desafio de cocriação, o nível de entendimento da organização sobre o consumidor e o contexto coletivo no qual ele está inserido influencia no processo de criação de valor, seja na esfera do consumidor ou na esfera conjunta. O foco da LDS em entender quais são os problemas que os clientes enfrentam seria o ponto de partida para propor soluções, independentemente de uma oferta ou um produto para esses problemas. Assim, o marketing passa a ser o provedor de soluções para as tarefas que os clientes precisam fazer (*seus jobs to be done*) (BAKER; HART, 2008). Por isso identificar e entender as tarefas que precisam ser feitas pelos clientes em determinado contexto passa a ser uma prioridade: entender o processo de criação de valor do cliente, além de seus recursos disponíveis e seu contexto pode auxiliar as organizações a propor um valor superior aos clientes e conseqüentemente contribuir com a criação de um valor de uso maior por parte do consumidor.

### 2.3. INOVAÇÃO ORIENTADA A RESULTADOS E A TÉCNICA JOBS TO BE DONE

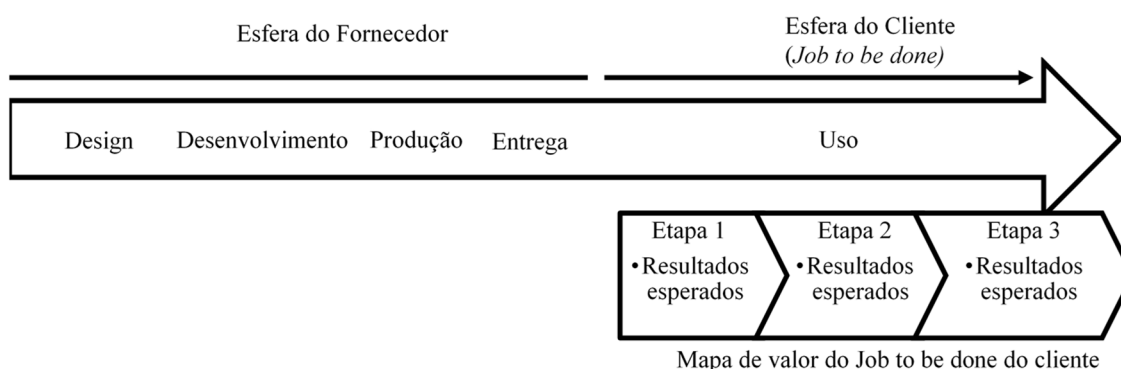
Criada pelo autor Anthony W. Ulwick, a Inovação Orientada a Resultados, *Outcome Driven Innovation* (ODI) é uma abordagem para a inovação e desenvolvimento de ofertas. Ela nasce como alternativa à Inovação Orientada para o Cliente (*Customer driven innovation*), paradigma popularizado a partir da transição da orientação para o produto para a orientação para o marketing nas organizações (ULWICK, 2005). A Inovação Orientada para o Cliente defende que as organizações precisam entender as necessidades e desejos dos consumidores a fim de desenvolver os produtos e serviços que atendam melhor às suas demandas. (SOARES; PERIN; SAMPAIO, 2016, ULWICK, 2005). Sendo assim, a ODI busca ser uma alternativa para a geração de ideias inovadoras para as organizações. Para isso, utiliza o conceito de *jobs to be done* (JTBD) como fonte de informação sobre o cliente para construir soluções mais aplicadas e de sucesso, diminuindo assim a variabilidade do processo de criação da inovação (ULWICK, 2005; ULWICK, 2002).

O JTBD do cliente pode ser definido como uma tarefa ou atividade que ele precisa realizar. O termo se tornou popular com o artigo “*Finding the Right Job for your Product*” de 2007 do professor Clayton Christensen e coautores (SILVERSTEIN; SAMUEL; DECARLO, 2009). Silverstein et al. (2012) relatam que, assim como na Lógica Dominante do Serviço, o poder do conceito e técnica de *Jobs to be done* é o ajuste de foco, pois busca encontrar soluções para os reais problemas do cliente. Por exemplo, ao comprar um cortador de grama o objetivo do cliente é deixar a grama aparada, porém se uma empresa de cortadores de grama examina esse propósito maior, pode optar por desenvolver uma semente de grama geneticamente modificada que não precise ser aparada

(SILVERSTEIN; SAMUEL; DECARLO, 2009). Percebe-se na ODI a importância de se identificar os *jobs* dos clientes além dos resultados desejados por ele. Uma vez que as empresas entendem essas demandas, elas ganham novos *insights* de mercado e podem criar estratégias viáveis de crescimento. Se uma boa solução não existe, tem-se a oportunidade de inovar (ULWICK, 2002).

A metodologia de JTBD da ODI é uma forma de materializar esforços subjacentes à LDS, assumindo não somente a cocriação de valor, mas também colocando como ponto central no desenvolvimento de uma proposta de valor a identificação dos problemas críticos enfrentados pelos clientes, visando à busca de soluções conjuntas para atender a demandas em um mercado (LUSCH; VARGO, 2014). Portanto, a *Outcome Driven Innovation* e a sua lógica de *Jobs to be done* permitem entender a fundo quais são realmente os problemas que o cliente quer resolver e identificar onde estão as maiores oportunidades de ação para as organizações fornecedoras, aumentando o potencial de criação de valor. Podemos observar então uma relação entre o processo demonstrado no mapa de valor do *job* de um cliente, formado por etapas e os resultados esperados para cada uma delas, com o processo de criação de valor do cliente, que ocorre durante o uso da oferta no contexto do cliente. Desta forma, auxiliando na resolução de um JTBD do cliente de uma forma superior, a criação de valor também seria potencializada. A figura 1, adaptada do trabalho de Grönroos e Voima (2013), incorpora esse ponto de vista.

Figura 1 - Esferas de criação de valor



Fonte: Adaptado de Grönroos e Voima (2013, p.136).

Conhecer o processo de criação de valor do cliente, além de informações que formam o contexto em que o cliente está incluído, traz à organização uma oportunidade tanto de criar mais valor potencial quanto de cocriar mais valor com o cliente.

### 3. A PESQUISA

Considerando a evolução apresentada na literatura sobre criação de valor e a relevância de identificação de oportunidades de diferenciação da oferta advindas da participação do fornecedor no processo de cocriação, o estudo tem como objetivo responder às perguntas de pesquisa apresentadas, testando duas hipóteses que sustentaram a aplicação da metodologia de ODI e da técnica de JTBD no contexto da relação de um fornecedor de produtos químicos com seus clientes. Em decorrência dessas validações, a pesquisa visa também apresentar um caminho para aplicação dos conceitos de cocriação de valor sugeridos pela LDS e aprofundados por Grönroos e Voima (2013).

A primeira pergunta de pesquisa questiona se os *jobs* definidos como relevantes do ponto de vista dos clientes, uma vez solucionados, geram de fato a criação de valor superior.

Propõe-se que o valor criado seja medido pelo desempenho organizacional por meio de indicadores clássicos tais como produtividade, lucratividade, qualidade dos produtos e crescimento do faturamento (PERIN; SAMPAIO, 2004). Em contextos *business-to-business* pode-se sustentar que as soluções e serviços propostos aos clientes visam basicamente apoiar a

solução de problemas que, em última instância, se ligam à razão de existência da organização-cliente, seja pelo aumento da produtividade, seja pela redução de custos (ANDERSON; NARUS; VAN ROSSUM, 2006). Assim, o potencial de criação de valor de uma oferta em um contexto *business-to-business* emerge da capacidade do fornecedor de aumentar o desempenho dos seus clientes oferecendo soluções as quais solucionem problemas em tarefas essenciais ao negócio – que sejam importantes, mas que apresentam baixo desempenho. Colocando em perspectiva empírica, é proposta a primeira hipótese de estudo:

*H1: Existe uma relação positiva entre a solução de problemas considerados relevantes do ponto de vista do cliente e o desempenho organizacional.*

A segunda pergunta da pesquisa diz respeito à relevância do contexto capacitante do cliente para a criação de valor superior. Essa questão deriva da premissa da Lógica Dominada por Serviço e das provocações de Grönroos e Voima (2013) de que a criação de valor é feita pela integração de recursos por parte dos atores. Se a organização cliente possui uma profissionalização em nível mais avançado, em tese ela teria mais e melhores recursos na criação do valor e por isso alcançaria um desempenho superior.

Dekker *et al* (2015) realizaram um estudo sobre os efeitos da profissionalização de empresas familiares sobre a performance. Os autores identificam que essa questão ainda não está solucionada pela literatura, existindo três grupos de resultados encontrados. Um conjunto de estudos demonstra impacto negativo da profissionalização sobre performance (ANDERSON E REEB, 2003 E MCCONAUGBY; MATTHEWS E FIALKO, 2001). O segundo grupo demonstra impacto positivo sobre a performance. Tais resultados são justificados pelo fato de profissionais trazerem competências relevantes para a empresa, e o comportamento altruísta e de autocontrole dos acionistas permite alinhamento entre os objetivos dos profissionais, da empresa e da família Barth *et al* 2005, Duréndez *et al* 2007. E um terceiro grupo não encontrou relações significativas, como são os casos dos trabalhos de Daily e Dalton (1992), Daily e Dollinger (1992) e Lin e Hu (2007).

Segundo Dekker *et al* (2015), essa falta de consistência dos resultados deve-se ao fato de que as escalas para medir profissionalização consideram apenas o fato de ter ou não profissionais na gestão e por isso os autores se propõem a desenvolver uma escala para medir o grau de profissionalização da empresa. Conforme Dekker *et al* (2015), a escala deve considerar todos os aspectos presentes na literatura sobre gestão profissional, por exemplo: o envolvimento de pessoas de fora da empresa na administração, não familiares no quadro de diretoria, inclusive CEO profissional, profissionalização do conselho de administração, delegação do controle e descentralização da autoridade e tomada de decisões, difusão do controle na empresa por meio de mecanismos formais, tais como sistema formais de recrutamento, treinamento, incentivo e avaliação.

Considerando a relevância apontada na literatura da gestão profissional sobre a performance da empresa, propomos a seguinte hipótese:

*H2: Existe moderação positiva do efeito da profissionalização da gestão no impacto entre a solução dos Jobs e o desempenho organizacional.*

## 4. METODOLOGIA

A fim de testar as hipóteses propostas, foi realizado um estudo no *business to business* em duas etapas: uma fase qualitativa e uma fase quantitativa descritiva implementada por meio de um questionário que abordou os itens propostos na metodologia JTBD e associados ao problema de pesquisa. A construção do instrumento seguiu os procedimentos apresentados na literatura (ULWICK, 2005).

---

Inicialmente 28 empresas-cliente e um total de 54 respondentes participaram de entrevistas qualitativas em profundidade com empresas do setor estudado. A análise de conteúdo das entrevistas foi a base para a identificação dos *jobs*, que foram incluídos na pesquisa. A definição e redação dos itens foram realizadas por meio de interações entre especialistas acadêmicos e profissionais atuantes no setor. Com base na análise das entrevistas, foram definidos 11 *jobs*, representando as principais tarefas/atividades que empresas clientes precisam realizar para alcançar seus objetivos. A lista dos *jobs* principais usados na pesquisa é:

1. Aumentar a produtividade em todos os processos da organização;
2. Tomar decisões mais seguras, baseadas em informações e dados disponíveis;
3. Ter planejamento de produção mais assertivo e melhor alinhamento com outros processos internos como aquisição e comercialização;
4. Capturar mais valor na comercialização de nossos produtos e serviços;
5. Estar à frente dos meus competidores por meio de inovações em produtos, processos e/ou modelos de negócios;
6. Acessar melhores condições de crédito e redução de risco financeiro;
7. Crescer com segurança;
8. Ter processos de negócio, gestão e governança definidos;
9. Ter pessoas capacitadas e comprometidas com os resultados da operação;
10. Ter soluções logísticas (*inbound* e *outbound*) mais eficientes, que proporcionem menores custos para a operação e maior satisfação aos clientes.
11. Manter relacionamentos valiosos com os *stakeholders*: fornecedores, compradores, acionistas e sociedade.

Para cada *job* do cliente também foram definidas as atividades necessárias para a sua realização (*os jobs steps*), porém esses itens não serão destacados neste estudo dado que não são necessários para testar a hipótese da pesquisa. Conforme expresso na metodologia JTBD, cada *job* foi avaliado nas dimensões de satisfação do *job* – o quanto ele está solucionado-, e sua importância – o quanto *o job* é foco atual na gestão da organização. Para avaliar a solução dos *jobs*, os respondentes avaliaram a satisfação *dele* em uma escala de 0 (não está solucionado) a 10 (totalmente solucionado). Para avaliar a sua importância, questionou-se quais atividades eram o foco prioritário para o negócio em uma escala de 0 (Nenhum foco) a 10 (Foco prioritário). Outra medida importante para o estudo é o Índice de Jobs Solucionados (IJS), na medida em que avaliaremos se os *jobs* considerados relevantes pelos clientes, uma vez solucionados, impactam a performance das organizações. Para calcular esse índice, foi realizada uma multiplicação das medidas. Desta forma, quanto mais satisfeitos e importantes forem os *jobs*, maior é o IJS e mais próximo de 100.

A escala de performance do negócio foi concebida a partir de adaptações de escalas subjetivas prévias (KOHLI; JAWORSKI, 1990, NARVER; SLATER, 1990), do levantamento realizado nas entrevistas qualitativas e de debates com especialistas no setor. O desempenho foi avaliado em uma escala de 11 pontos, em que o respondente comparava seu desempenho em relação a outros produtores conhecidos (0 muito inferior e 10 muito superior) em cinco itens (Produtividade, Lucratividade geral, Qualidade dos produtos e crescimento do faturamento).

A população da pesquisa foi de 450 empresas clientes da indústria do setor químico. A amostragem foi estratificada de maneira proporcional aos segmentos de mercado da empresa, cuja definição se fundamenta em critérios de porte e organização administrativa. O método de coleta foi o questionário físico autopreenchido, que foi distribuído pela equipe de vendas da multinacional e devolvido diretamente aos pesquisadores por meio dos correios. Foram obtidas 109 respostas ao final do período de coleta (24% de resposta e cobertura). Não foram detectadas diferenças significativas entre a amostra e a população com relação ao perfil dos segmentos, porte ou região. Isso demonstra haver relativa representatividade da amostra nos critérios sugeridos para o estudo. A análise dos dados, realizada com o uso dos softwares SPSS® 20.0, Smartpls® 2.0 e Excel2013®, partiu da análise de pressupostos, aplicação do modelo e comparação de parâmetros, conforme será descrito em sequência.



## 5. RESULTADOS

As organizações participantes do estudo são de médio e grande porte segundo os critérios do setor (faturamento anual superior a R\$ 3,6 milhões) e utilizam insumos e serviços da indústria química localizada em vários estados brasileiros. Dessas empresas, 55% são familiares e estão em estágio inicial de profissionalização.

A análise de dados iniciou com o tratamento de dados ausentes muito dispersos entre respondentes e variáveis, além de terem sido encontrados em patamares baixos (menor que 2%), de modo que os dados foram repostos por meio do procedimento de regressão. A presença de *outliers* foi marginal (32 respostas univariadas), e os dados não seguiram uma distribuição normal. A multicolineariedade não foi considerada problemática com correlações dentro dos limites de  $\pm 0,90$  e valores de VIF abaixo de 10 (KLINE, 2005). Diagramas de dispersão selecionados de forma aleatória não revelaram desvios da linearidade aparentes.

Em sequência, avaliou-se a qualidade de mensuração das escalas que medem a satisfação dos *jobs* relevantes dos clientes (IJS) e o desempenho, nos seguintes critérios: unidimensionalidade, validade convergente, discriminante, confiabilidade/consistência, e validade nomológica.

A dimensionalidade foi avaliada fazendo uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para cada construto, usando a extração por componentes principais e rotação *direct oblimin*. As condições para aplicação da AFE foram adequadas (KMO > 0,70 e variância explicada superior a 50%), e tanto as capacidades quanto o desempenho resultaram em soluções unidimensionais, sem necessidade de exclusão de itens. Todos os indicadores apresentaram cargas significativas com seus fatores (menor carga = 0,66) e comunalidades acima dos limites mínimos (maiores que 0,40).

Na próxima etapa avaliou-se a validade de construto, iniciando pela validade convergente e discriminante, tais como termos propostos por Fornell e Larcker (1981). Quando se analisou a validade convergente a partir da significância das cargas fatoriais, encontraram-se valores significativos para todos os indicadores (BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991). As medidas de Alpha de Cronbach (AC), Confiabilidade Composta (CC) e Variância Média Extraída (VME), foram consideradas adequadas tanto para IJS (VME = 0,58; CC = 0,94; AC = 0,93), quanto para desempenho (VME = 0,60; CC = 0,88; AC = 0,83).

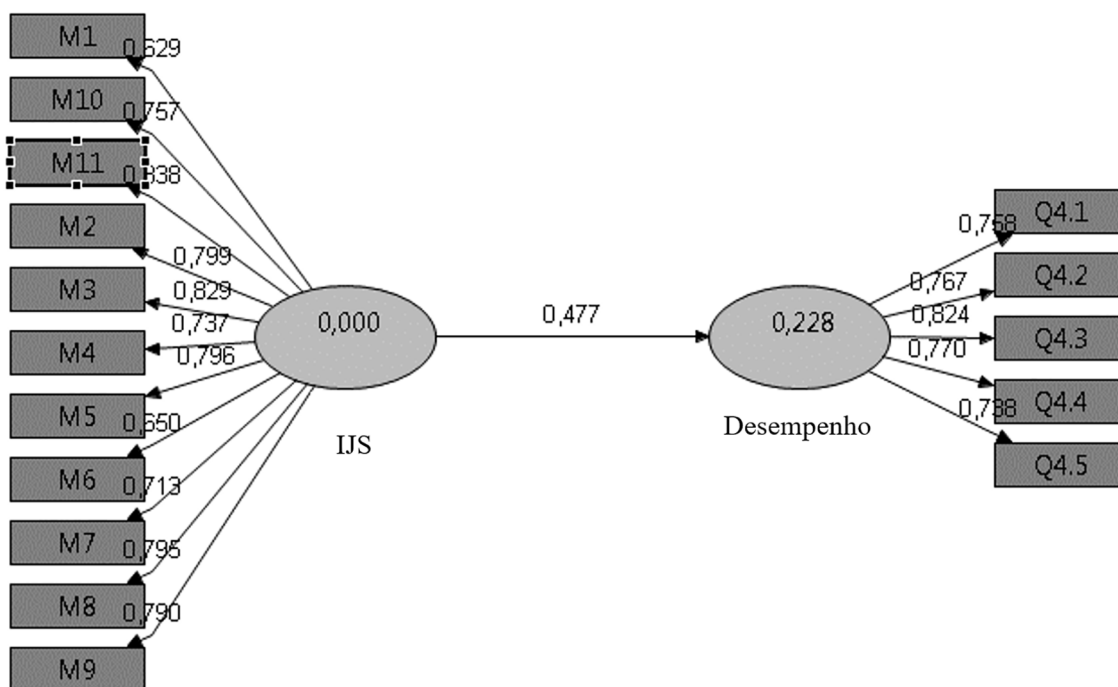
Para avaliar a validade discriminante, aplicou-se a abordagem de comparação do quadrado da correlação entre os *jobs* solucionados dos clientes (IJS) e o desempenho ( $r = 0,477$ ;  $R^2 = 0,228$ ), com a Variância Média Extraída (VME). Como o valor do  $R^2$  é bem inferior aos valores de VME dos construtos, pode-se assumir que existe validade discriminante entre os construtos (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

### 5.1. AVALIAÇÃO GERAL DAS HIPÓTESES DO ESTUDO

#### 5.1.1. HIPÓTESE 1

A primeira etapa do estudo consiste em avaliar se existe relação positiva entre a solução de *jobs* relevantes dos clientes (IJS) e o desempenho organizacional. Essa é a premissa básica que sustenta a abordagem JTBD, na qual se espera que à medida que problemas considerados relevantes pelos clientes são solucionados, há aumento do seu desempenho geral. Nesse sentido, a abordagem JTBD seria uma fonte essencial para identificar *gaps* de competências dos clientes que poderiam ser alvo de novas soluções e serviços por parte do fornecedor. O teste dessa hipótese foi realizado verificando o efeito direto do IJS sobre o desempenho organizacional. Essa análise foi realizada por intermédio da avaliação da validade nomológica, testando-se as relações estruturais propostas no modelo. Podem-se visualizar os resultados na apresentação do modelo conforme se ilustra na figura 2.

Figura 2 - Modelo estrutural de pesquisa



Fonte: dados da pesquisa. Obs: O valor dentro da elipse representa o percentual de variância explicada do construto ( $R^2$ ). Os valores junto aos caminhos (setas) representam as cargas fatoriais ou pesos estruturais padronizados. O peso estrutural é significativo ( $p < 0,01$ ).

Como expresso anteriormente, o IJS explica 22,8% da variabilidade do desempenho. O percentual pode ser considerado de baixo a moderado, mas é condizente com o reforço da hipótese de pesquisa. Como o peso estrutural foi significativo, pode-se sustentar a hipótese 1 do estudo.

## 5.1.2. HIPÓTESE 2

A segunda hipótese proposta refere-se ao papel da profissionalização da gestão como moderadora entre o nível do IJS e a performance organizacional. Nesse sentido, espera-se que à medida que os clientes tenham uma gestão mais profissional, observe-se maior impacto do IJS sobre o desempenho.

Para testar essa hipótese, o banco de dados foi dividido em dois grupos de acordo com uma pergunta com 7 alternativas que representam diferentes graus de profissionalização da organização. O nível mais baixo de profissionalização é de “Empresas familiares centralizadas” e formam o primeiro grupo - são empresas que não possuem profissionais de mercado para os cargos de gerência e direção, e os proprietários/fundadores ainda estão muito presentes na administração do negócio centralizando neles. Foram classificados 54 clientes neste grupo e foram caracterizados como *empresas familiares*. As demais organizações variaram em termos de grau de profissionalização, indo de “empresa familiar em processo de profissionalização” ( $n=25$ ), empresa familiar profissionalizada ( $n=13$ ), grupo de investidores capital fechado ( $n=5$ ) a grupo de investidores capital aberto ( $n=2$ ). Esse segundo grupo de 45 empresas foi denominado de *empresas profissionalizadas* ou em processo de profissionalização.

O teste de hipóteses se apoiou no Excel2013® para implementar fórmulas com base em resultados extraídos do Smartpls2.0®. Os cálculos foram feitos comparando o efeito das IJS nos dois grupos, em conformidade com o modelo apresentado na Figura 1. Para o grupo de *empresas familiares*, o impacto do IJS sobre o desempenho foi de 0,437 ( $R^2 = 0,191$ ;  $p < 0,001$ ). Já para o grupo de *empresas profissionalizadas* (ou em processo

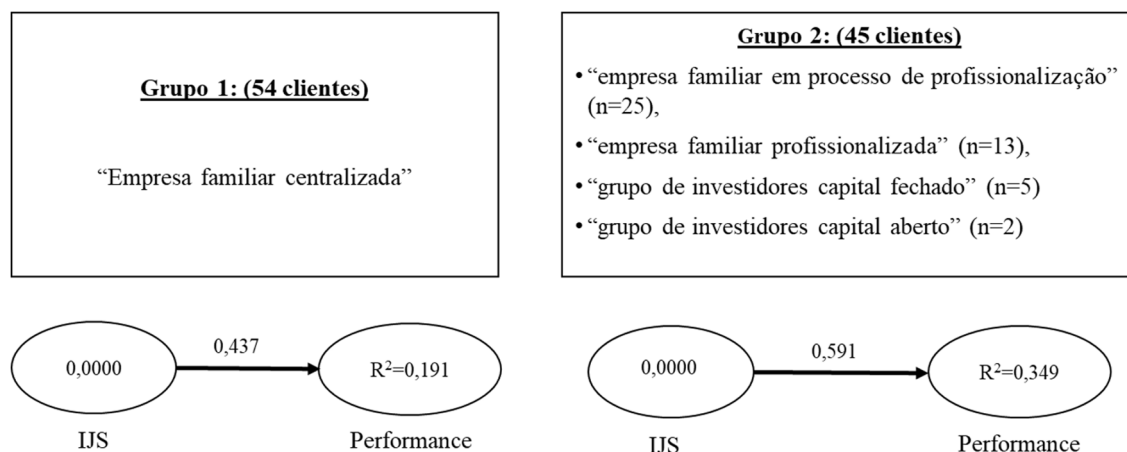
de *profissionalização*), o impacto do IJS sobre o desempenho alcançou o valor de 0,591 ( $R^2 = 0,349$ ;  $p < 0,001$ ), demonstrando um impacto aparentemente superior no segundo grupo. Para avaliar as diferenças entre os grupos, aplicou-se o procedimento sugerido por Chin (2000), denominado de teste de Smith-Satterthwait, que basicamente consiste em um teste de comparação dos parâmetros e erros-padrão dos grupos em análise, resultando em uma estatística *t*. Aplicando o procedimento sugerido, chegou-se a uma estatística *t* de 2,023 (com 107 graus de liberdade), cuja significância bicaudal é de 0,045. Cabe destacar que não ocorreram diferenças significativas entre as médias dos grupos em termos de IJS, conforme demonstra a tabela 1:

Tabela 1 - Testes de comparação de médias entre os grupos

Medidas	Empresas Familiares		Empresas Profissionalizadas		Teste T	
					Desempenho	IJS
Média	6,99	58,26	7,04	61,38	0,800	0,351
Desvio Padrão	1,03	17,09	1,17	17,18		

Portanto, pode-se atestar que ocorreu suporte à hipótese dois do estudo, confirmando que o peso do IJS sobre o desempenho no grupo de empresas profissionalizadas é superior quando comparado ao grupo de empresas familiares, mesmo que, em tese, tanto o IJS quanto o desempenho sejam equivalentes em médias entre os grupos.

Figura 3 - Impacto do grau de profissionalização na performance



Fonte: Dados da pesquisa

Obs.: Os valores dentro das elipses representam o percentual de variância explicada do construto ( $R^2$ ). Os valores junto aos caminhos (setas) representam as cargas fatoriais ou pesos estruturais padronizados. O peso estrutural é significativo ( $p < 0,01$ ).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa apresentam relevante contribuição tanto gerencial quanto acadêmica, apesar de apresentar limitações. O fato de o estudo ter sido aplicado em um único setor e na base de clientes de uma empresa pode limitar as generalizações. Portanto, sugere-se que o estudo seja também realizado em outros contextos em estudos futuros.

Quanto às contribuições gerenciais, o estudo aponta que atuar sobre os *jobs* considerados relevantes pelos clientes de fato aumenta o valor cocriado. Essa evidência reforça a estratégia de serviço e relacionamento como de alto potencial para fidelização do cliente, pois uma vez atuando sob problemas considerados relevantes, é possível potencializar e demonstrar o valor criado decorrente da relação.

Outra contribuição gerencial é quanto à escolha dos clientes aos quais direcionar uma abordagem relacional, que é uma tarefa desafiadora. O presente estudo sugere que o fornecedor deve observar variáveis do contexto de gestão do cliente que podem potencializar o valor cocriado. No universo pesquisado, observou-se que a profissionalização da gestão seria uma dessas variáveis, confirmando a sugestão de Grönroos e Voima (2013) de que o valor cocriado decorre da integração de recursos em seu contexto. Portanto, contextos de negócios mais profissionais, com processos e governança mais estruturados, podem potencializar o valor criado; é, por conseguinte, uma variável a ser considerada no processo de priorização de clientes. Sugere-se, entretanto, que outras variáveis do contexto do cliente sejam testadas em estudos posteriores, tais como cultura da organização, integração de informações, entre outras.

Quanto à contribuição acadêmica, cabe ressaltar novamente a contribuição gerada sobre a relevância da profissionalização da gestão em performance. Estudos referentes a essa relação ainda não apresentam consenso na literatura, mas o presente estudo reforça a hipótese de Dekker et al. (2015) de que o envolvimento de não familiares no sistema de governança irá influenciar positivamente a performance da firma.

O estudo também visou fortalecer a ligação entre a Lógica Dominante do Serviço (LDS) e teorias de médio alcance tal como a *jobs to be done* (JTBD), conforme sugerido por Brodie et al. (2011) e Lusch e Vargo (2014). Lusch e Vargo (2014) afirmam que tal aproximação traria grandes contribuições para o desenvolvimento dessas teorias na disciplina de marketing, e o presente estudo contribui para fortalecer essa relação. Esse esforço traz importantes benefícios uma vez que relacionando a LDS com ferramentas mais práticas como a de JTBI e a ODI, o entendimento da LDS se amplia. Pesquisadores passam a observar empiricamente os fundamentos da LDS, as relações com outras variáveis e seus resultados potenciais. Ainda no esforço de operacionalizar os conceitos da LDS, o estudo propôs que o valor cocriado seja mensurado pelos indicadores de desempenho facilmente observáveis no negócio, tais como o aumento de produtividade, lucratividade, qualidade dos produtos produzidos e crescimento em faturamento.

Tanto a perspectiva da LDS quanto a de JTBD incentivam praticantes e acadêmicos a enxergarem as relações de troca e os objetivos de marketing de uma forma diferente. Há ainda muitas relações a serem exploradas, entretanto o esforço de operacionalizar a abordagem de LDS aproximando-a de ODI e JTBD apresentou novos caminhos e estimulou ideias para pesquisas futuras que visam ampliar alternativas na busca pela vantagem competitiva.

## 7. REFERÊNCIAS

- ALEJANDRO, T, SOUZA, D., BOLES, J. RIBEIRO, A.H, MONTEIRO, P.R. The outcome of company account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p.36-43, 2011.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A.; VAN ROSSUM, W. Customer value propositions in business markets. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 3, p. 1-8, 2006.
- ANDERSON, R. C., REEB, D. M. Founding-Family Ownership, Corporate Diversification, and Firm leverage, **Journal of Law & Economics**, v.46, n.2, p.653-680, 2003.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing Construct Validity in Organizational Research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 421, set. 1991.
- BAKER, Michael J.; HART, Susan. **The Marketing Book**. 6. ed. Oxford: Elsevier Ltd, 2008.
- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The Resource-based View: Origins and Implications. In: MICHAEL A. HITT, R. E. F. AND J. S. H. (Ed.). **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. Blackwell Publishing, 2006. p. 124-188.
- BARTH, E., T. GULBRANDSEN, SCHØNEA, P. Family Ownership and Productivity: The Role of Owner-Management, **Journal of Corporate Finance**, v.11 n.1/2, p.107-127, 2005.
- BITNER, Mary Jo, BROWN. The service imperative, *Business Horizons*, 51, p. 88-101, 2008.
- BRODIE, R. J., HOLLEBEEK, L. D., JURIC, B., & ILIC, A. Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. **Journal of Service Research**, v.14, n.3, p.252-271, 2011.

- CHIN, W. W. Frequently Asked Questions – Partial Least Squares & PLS-Graph. Home Page [On-line], 2000. Available: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm>
- CHRISTENSEN, C. M. et al. Finding the Right Job For Your Product. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 3, p. 38–47, 2007.
- DAILY, C. M., DALTON D. R. Financial Performance of Founder-Managed versus professionally Managed Small Corporations. **Journal of Small Business Management**, v.30, n.2, p.25–34, 1992.
- DAILY, C. M., DOLLINGER, M. J. An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. **Family Business Review**, v.5, n.2, p.117– 136, 1992.
- DEKKER, Julie, LYBAERT, Nadine, STEIJVERS, Tensie, BENOÎT, Depaire. The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. **Journal of Small Business Management**, v.53, n. 2, p.516–538, 2011.
- DIETRICH, J. F.; BRASIL, V. S.; FRIO, R. S. 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**, v. 3, n. 3, p. 221-238, 2013.
- FANG, Fang, PALMATIER, Robert W. and STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.. Effect of Service Transition Strategies on Firm Value, **Journal of Marketing**, v.72, n. 5, p. 1-14, 2008.
- FERNANDES, B.H.; FLEURY, M.T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.46, n.4, p.48-65, out./dez. 2006.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39, fev. 1981.
- GADDE, L.; SNEHOTA, I. Making the most of supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v.29, n.4, p.305-316, 2000.
- GRÖNROOS, C. Relationship marketing strategy continuum. **Journal of Academy of Marketing Science**. v. 23, n. 4, p. 252-254, Falls 1995.
- 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.
- HAIR, Joseph F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 7TH. ed. U.S.A.: Prentice Hall, 2009.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**. London: Routledge, 1995.
- KARPEN, I. O. et al. Service-dominant orientation: Measurement and impact on performance outcomes. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 1, p. 89–108, 2015.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling** (2nd ed.). New York: The Guilford Press, 2005.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, v. 54, n. April, p. 1–18, 1990.
- LIN, S.-H., HU, S.-Y. A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance, **Corporate Governance: An International Review**, n.15. v.6, p.1348–1362, 2007.
- LOVELOCK Christopher H. GUMMERSSON, Evert. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. **Journal of Services Research**, v.7, p.20-41, 2004.
- LUSCH, R. L.; VARGO, S. L. **Service-Dominant Logic: premises, perspectives, possibilities**. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.
- MCCONAUGBY, D. L., C. H. MATTHEWS, and A. S. FIALKO. Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value, **Journal of Small Business Management**, v.39, n.1, 31–49, 2001.
- MÖLLER, K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic business nets – their types and management, **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1274-1284, 2005.
- MORGAN, Robert M. and HUNT, Shelby D. the Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. Oct. p. 20–35, 1990.
- NETEMEYER, Richard G.; BEARDEN, William O.; SHARMA, Subhash. **Scaling procedures: issues and applications**. First ed. New York, USA: Sage Publications, 2003.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., et al.: Value **Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want**. Strategyzer Series. Wiley, New Jersey, 2014.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. 1. ed.: John Wiley & Sons, 2013.
- PAYNE, A; HOLT, S. A review of the ‘value’ literature and implications for relationship marketing. **Australian Marketing Journal**, v. 7, n. 1, p. 41-51, 1999.

- 
- PAYNE, A.; HOLT, S. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. **British Journal of Management**, v. 12, p. 159-182, 2001.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.. Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 44, n. 3, p. 76–88, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5–14, 2004.
- RIBEIRO, Á. H. P. et al. Marketing relationships in Brazil: trends in value strategies and capabilities. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 449–459, 2009.
- SAWHNEY M, S BALASUBRAMANIAN, VV Krishnan. Creating growth with services. **MIT Sloan Management Review**, v.45, n.2, p. 34, 2004.
- SILVERSTEIN, D.; SAMUEL, P.; DECARLO, N. **The Innovator's Toolkit**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.
- SMITH, J. B.; COLGATE, M. Customer value creation: a practical framework. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 1, p. 7–23, 2007.
- SOARES, M.C.; PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H. Os Motivos das Relações entre Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Sucesso de Novos Produtos. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 1, p. 30–44, 2016.
- ULAGA, W. Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 677–693, 2003.
- ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 1, p. 119-36, 2006.
- ULWICK, A. W. Turn customer input into innovation. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 1, p. 91–97, 2002.
- ULWICK, A. W. **What Customers Want**. New York: McGraw-Hill, 2005.
- ULWICK, A. W.; BETTENCOURT, L. A. Giving Customers a Fair Hearing. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 3, p. 62–68, 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.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, p. 5–23, 2016.