

# Proposição de uma escala de cocriação e reflexões sobre a mensuração da *performance* organizacional

## Proposition of cocreation scale and measurment of organizational performance reflections

Diogo Z. MANENTI [1](#)

Recebido: 22/12/2017 • Aprovado: 30/01/2018

### Conteúdo

[1. Introdução](#)

[2 Cocriação de valor](#)

[3. Metodologia](#)

[4. Um recapitular dos modelos de mensuração da performance, resultados reflexivos](#)

[5. Conclusões](#)

[Referências bibliográficas](#)

### RESUMO:

Este estudo e consequente artigo pretendem desenvolver duas ideias chave: a primeira refere-se ao desenvolvimento de uma escala de co-criação. Considerando a cocriação relevante para o aumento da performance organizacional, propõe-se uma escala, que serve como modelo de reflexão e questionamento inicial para a avaliação de quão bem a organização está usando as estratégias de co-criação. Então, uma vez que os objetivos de co-criação é aumentar a *performance*, os modelos de medição de desempenho (a segunda idéia chave) são apresentados, referindo-se centralmente ao modelo BSC (Balance Score Card) e, finalmente, no mesmo estudo, é concluído pela multidimensionalidade dos modelos de medição de desempenho, além de destacar e lembrar à justificativa e a importância dos modelos de medição de desempenho organizacional.

**Palavras-Chave:** Cocriação, *performance*, *marketing scale*

### ABSTRACT:

This study and consequent article intends to develop two key ideas: the first refers to the development of a scale of co-creation. Considering this issue relevant to the increase in organizational performance, a scale is proposed, that serves as a model of reflection and initial questioning for the evaluation of how well the organization is using the co-creation strategies. Then, since the goals of co-creation is to increase performance, the performance measurement models (the second key idea) are presented, referring centrally to the BSC (Balance Score Card) model and, finally, to the same study, it is concluded by the multidimensionality of the performance measurement models, besides highlighting and recalling the justification and importance of the organizational performance measurement models.

**Keywords:** cocreation; performance, marketing scale

## 1. Introdução

Cocriar é uma forma de captar as necessidades do consumidor e de interligá-las aos sistemas produtivos. Uma alternativa para criar e gerar valor agregado, desenvolver

produtos e inovar. Tendo em conta a crescente variedade de produtos e serviços ofertados no mercado, a diferenciação pode, também, ser uma alternativa para fazer frente às novas exigências do consumidor. Nessa forma de pensar, a criação de valor para o consumidor e a valorização das experiências de consumo pode contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais. Nesse cenário, o consumidor tem papel central. De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), o mercado está se tornando um verdadeiro fórum de conversação e de interações entre consumidores, comunidades de consumidores e empresas.

Este estudo pretende refletir sobre os sistemas de mensuração de performance relacionando com a cocriação de valor. É proposta uma escala de cocriação e em seguida são apresentados os fundamentos dos sistemas de mensuração de performance, seguidamente são proferidas reflexões e discussões.

## **2. Cocriação de valor**

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), a experiência de cocriação personalizada reflete a maneira que o indivíduo escolhe para interagir com o meio ambiente e com a experiência; experiência que a empresa provê ao cliente. Essas interações ajudam a capturar valor para a empresa, fazendo com que ela possa usar essa percepção de valor do cliente para prover produtos e serviços adaptados e cocriados pelos próprios clientes a partir desse processo de interação. Estes autores propuseram uma lista de características da cocriação, e, substancialmente a partir destes resultados embasou-se a proposição da escala, posteriormente apresentada.

### **2.1. Proposição de uma escala para cocriação**

Como ponto de partida para o desenvolvimento da escala, considerou-se uma revisão da literatura envolvendo a temática. Posteriormente, com o auxílio de dois professores doutores na área de Administração, iniciou-se um processo de construção revisão da escala, procurando evidenciar os seguintes questionamentos atinentes à cocriação no ambiente organizacional: (i) o nível de envolvimento entre os partícipes da cocriação; (ii) a proximidade à estrutura formal da empresa; e (iii) o nível de integração da participação e a supressão de aspectos comunicativos inadequados para a finalidade de cocriar.

Nesse processo de desenvolvimento da escala, retomam-se, alguns pontos importantes e destacam-se alguns construtos-chave. A partir dos pressupostos teóricos, parece pertinente que os itens identificados a seguir, para além daqueles sugeridos pelos pesquisadores, configurem parte da escala. Implementou-se a escala mediante o ponto de partida da teoria até então estabelecida, mesmo que a teoria e as construções de modelos representacionais também evoluam dinamicamente. Aqui, encontra-se um modelo representacional possível de implementação e testagem por meio de uma escala. O leitor, caso resolva aplicá-lo a alguma realidade empresarial, poderá utilizar estes itens, puramente, como elementos de reflexão das realidades organizacionais. Em seguida, vejamos outras possibilidades de uso.

#### **2.1.1. Escala de cocriação e suas dimensões**

##### **Dimensão de criação de valor**

A empresa e os seus clientes criam conjuntamente as soluções para os problemas/necessidades dos clientes;

A empresa procura que os clientes participem na construção da experiência de serviço que melhor se adéqua às suas necessidades;

A empresa define conjuntamente com os seus clientes ideias/soluções para novos produtos/serviços;

A empresa personaliza o produto/serviço de acordo com as ambições dos clientes;

A empresa acredita no sucesso e na performance de novos produtos

desenvolvidos em conjunto pelos clientes e colaboradores;

A empresa premia seus clientes pela colaboração no desenvolvimento de novas soluções/produtos/serviços;

A empresa objetiva que seus produtos e soluções incorporem ideias trazidas pelos seus clientes.

### **Dimensão funcional integradora**

A empresa dialoga frequentemente com os seus clientes para melhorar os serviços que presta;

Há um grau elevado de envolvimento entre os clientes e a empresa no processo de criação conjunta de produtos/serviços;

Os ambientes de criação de produtos/serviços favorecem a participação da empresa e dos clientes no processo de desenvolvimento de produtos;

O fluxo de informações entre a empresa e os clientes é favorável ao processo de criação e desenvolvimento de produtos/serviços;

A interação entre a empresa e o cliente é constante no processo de desenvolvimento de produtos/serviços;

A empresa cria equipes conjuntas com seus clientes para o desenvolvimento de novos produtos/serviços;

Há integração entre clientes e colaboradores no desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Cabe a ressalva de que esse modelo pode ser testado estatisticamente, e que isso, inclusive, é desejável. Da perspectiva científica e estatística, então não há confirmação de validade. Da perspectiva analítica e reflexiva da realidade organizacional, sim é válido e pode prover insights relevantes. Referindo-se aos seus usos alternativos, o modelo escala de cocriação apresentado também poderá, de forma mais simples, ser utilizado a partir de uma escala *likert* e transformado em uma planilha de dados, na qual, com facilidade, o usuário consegue alguns dados percentuais, podendo, assim, trabalhar estatisticamente e de forma descritiva os dados mensurados.

Dessa forma, é bastante provável que se consiga uma representação fidedigna da situação da cocriação na organização, sendo possível, com isso, implementar ações de planejamento com maior acuracidade, sempre considerando, obviamente, as limitações deste estudo, que ainda não foi validado estatisticamente. A qualidade do modelo, no entanto, foi validada por análises de acadêmicos, os quais consideraram a escala adequada depois de realizada uma etapa de revisão da literatura e realizadas reflexões das dimensões e componentes da escala. Diante disso, pode-se considerar que ela foi revisada de forma qualitativa. Além disso, é considerada válida enquanto instrumento de gestão e reflexão crítica analítica.

## **3. Metodologia**

Este estudo objetiva propor uma escala para cocriação e refletir sobre a mensuração da performance organizacional. A primeira etapa foi realizada a partir da revisão da literatura sobre o tema cocriação contou com acadêmicos na revisão e sugestão de itens para compor a escala. Na sequência foi revisada a literatura referente aos sistemas de mensuração da performance. O desdobrar do estudo considerou a dialógica destes pressupostos teóricos iniciais: A cocriação enquanto promotora da performance e a mensuração da performance enquanto sistema capaz de, ao mensurar, demarcar novas trajetórias de desempenho organizacional; não se trata de confronto de ideias e sim de estabelecer uma dialética capaz de transcender o entendimento raso e buscar o pragmatismo na possibilidade e reflexão da possibilidade de uso, quer da escala proposta, quer dos sistemas de mensuração da performance, com objetivo atinente ao melhor gerenciamento das organizações por instrumentos. Não do que simplesmente definir os sistemas e instrumentos, busca-se,

## 4. Um recapitular dos modelos de mensuração da performance, resultados reflexivos

A mensuração da performance organizacional pode ser um instrumento que subsidia a tomada de decisão dos gestores. Assim, o interesse pelos modelos de mensuração da performance organizacional parece estar ganhando espaço dentre as práticas atuais da gestão das organizações. Diante disso, observa-se, em um primeiro momento, a evolução dos sistemas de mensuração do desempenho (performance), sendo notório destacar que esses sistemas acabaram por considerar, mais recentemente, uma análise multidimensional na tentativa de um modelo representacional que identifique e quantifique a performance das organizações.

O desencadeamento da mensuração da performance, segundo Cruz (2005), decorre de alguns fatores considerados incompletos no sistema contábil, como: (i) a distorção dos custos de produtos e serviços, pois não produzem dados financeiros importantes para a eficácia e a eficiência operacional; (ii) sistemas de contabilidade de custo e sistemas de controle de gestão desenvolvidos quanto à realidade de mercado e; (iii) sistemas desenvolvidos prioritariamente para valorizar as declarações financeiras e fiscais, não dando ênfase na operação e no suporte à tomada de decisão.

Pioneiros a obterem destaque no tratamento dessas questões são os autores Kaplan e Norton, que o fizeram em seu o artigo *Measures that drive performance*, publicado na *Harvard Business Review*. Kaplan e Norton (1992 *apud* CRUZ, 2005) observam que tanto os pesquisadores acadêmicos quanto os gestores das organizações têm identificado problemas na mensuração do desempenho organizacional, percebendo que nenhuma medida única pode fornecer uma atenção ao foco e ao desempenho completamente representativo sobre as áreas críticas chaves do negócio. A partir disso, buscaram um modelo que pudesse trazer tal equilíbrio entre as importantes áreas da organização sobre um múltiplo enfoque e propuseram o modelo apresentado na Figura 1. Esta figura também pode ser facilmente encontrada na internet em uma versão mais detalhada, faz referência à obra destes autores citados e representa o sistemas de mensuração da performance por eles proposto.

A partir desse modelo, Kaplan e Norton (1992) incluem indicadores financeiros e não financeiros, como a satisfação de clientes e os processos internos, as atividades de inovação e a melhoria da organização. Com isso, permitem uma visão mais integrada da organização e não simplesmente do sistema financeiro, incluindo, na sua perspectiva, a análise de como a empresa é vista pelo acionista e pelo cliente, e onde exatamente deve centrar sua excelência.

### 4.1. A consolidação das abordagens multidimensionais

Cobbold e Lawrie (2003) consideram que o *Balanced Scorecard* pode ser dividido em primeira, segunda e terceira geração. O BSC de primeira geração dá margens para interpretações vagas e equivocadas, enquanto que o BSC de segunda geração implementa melhorias a fim de torná-lo uma ferramenta para o gerenciamento estratégico. Esse importante aprimoramento no modelo pode proporcionar uma reflexão sobre os objetivos estratégicos da empresa, e, além disso, permite medir a performance organizacional de forma um pouco mais abrangente. A terceira geração do BSC, por sua vez, é baseada no refinamento da segunda versão, e, decorrente disso, as características do modelo o tornam mais funcionais e de maior importância estratégica.

A terceira geração do BSC inclui os seguintes componentes: a declaração do destino – como e onde a organização quer estar no futuro; os objetivos estratégicos – dão suporte ao macro-objetivo organizacional e informa o que é preciso fazer para alcançá-lo; o modelo de articulação estratégica e perspectiva – fazer referência às mais importantes atividades do negócio, como processos, ciclos de tempo, produtividade, entre outros elementos internos, além dos recursos necessários para a implementação, pessoas, produtos, desenvolvimento de processos, aprendizagem e crescimento, e as relações externas e financeiras; as medidas

e as iniciativas – referem-se à necessidade de acompanhamento e identificação do que foi feito, e a decorrente mensuração, como suporte ao gerenciamento e ao próprio monitoramento dos progressos da organização, do sequenciamento dos projetos, e do ciclo e dos prazos para a sua realização (COBBOLD; LAWRIE, 2002).

Hudson, Smart e Bourne (2001), após revisão bibliográfica, sugerem seis dimensões críticas da *performance* organizacional que poderiam cobrir boa parte dos aspectos fundamentais do negócio, ou seja, o resultado financeiro, o desempenho operacional (dimensão de tempo, qualidade e flexibilidade), os aspectos financeiros, a forma como a empresa é percebida externamente pelos seus clientes e os aspectos culturais do trabalho nos recursos humanos. Entendem-na como uma abordagem holística, uma vez que considera diversos setores e dimensões da empresa, tanto interna como externamente. As seis dimensões propostas pelos autores são: qualidade, tempo, flexibilidade, finanças, satisfação do consumidor e recursos humanos.

Em outro enfoque, para a realidade das pequenas e médias empresas, Hudson, Smart e Bourne (2001) reconhecem algumas dificuldades, como a falta de recursos destinados aos processos de mensuração da *performance* organizacional e ligados à estratégia, dentre outras. Nesse contexto, a utilização de recursos e a produção de resultados a curto e em longo prazo para dar suporte à motivação dos colaboradores deve ser dinâmica o suficiente para permitir a inserção de estratégias emergentes, sendo considerada um tópico que merece atenção fundamental.

Richard et al. (2008) observam que a mensuração da *performance* organizacional é um tema muito importante e com bom volume de produção acadêmica, considerando, ainda, que a investigação na área tem um enfoque multidimensional. Seus estudos partiram de uma análise dos trabalhos publicados na *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* e *Strategic Management*, durante o período de 2005 e 2007, sendo este último ano analisado parcialmente.

Esses autores afirmam que essa perspectiva é multidimensional e está ancorada em circunstâncias heterogêneas de mercado, nas partes interessadas e no período de tempo, evidenciando alguma ineficácia das práticas de mensuração da *performance* organizacional. Esses mesmos autores estabelecem uma vasta revisão da literatura, revisitando as principais abordagens sobre a mensuração da *performance* organizacional, além de analisar as variáveis mais presentes e aferidas quando se fala de mensuração da *performance* organizacional.

Richard et al. (2008) também consideram importante o inter-relacionamento entre disciplinas específicas, como estratégia, marketing e gerenciamento de recursos humanos para interligar e verificar a própria veracidade dos estudos em que se baseiam as investigações nas áreas específicas. Eles assinalam fortemente, entretanto, que a investigação tem um longo caminho a seguir na validação de modelos multidimensionais, considerando, principalmente, o acompanhamento longitudinal das pesquisas que testam a validação dos modelos, a fim de compreender e verificar o impacto das flutuações nos períodos de tempo e a influência nos resultados das pesquisas, além da verificação do ambiente heterogêneo, das características das organizações e das práticas estratégicas e seus desdobramentos na mensuração da *performance* organizacional.

A observação de Richard et al. (2008) é que se os sistemas de mensuração de *performance* não evoluírem em investigação, eles correm o risco de serem considerados puramente especulação ou, até mesmo, irrelevantes, citando o *The Economist* (2007). Felizmente, muitos pesquisadores têm implementado pesquisas para suprir os *gaps*.

## **4.2. A mensuração em marketing**

No campo da análise e mensuração do desempenho em marketing, de marketing; foram identificadas as seguintes categorias consideradas medidas-chave/dimensões para a avaliação do desempenho de marketing: financeira; consumidor; eficácia da campanha; concorrente; cliente direto; logística e desempenho do produto.

Além disso, de acordo com Ambler et al. (2001), o ativo em marketing pode ser mensurado

levando em consideração o patrimônio da marca; a reputação; o valor da marca; a saúde da marca; a força da marca; a imagem da marca; a boa predisposição; e outros atributos. Os autores consideram que diversos métodos de valorização da marca foram desenvolvidos, entretanto todos apresentam falhas técnicas de uma ou outra maneira. Para eles, usar um único número para verificar a saúde de uma marca é uma representação limitada da realidade.

Além disso, os mesmos autores, afirmam que se os profissionais de marketing quiserem dar ênfase à mensuração do marketing e, propriamente, aos indicadores de satisfação de clientes, terão de promover seu uso, uma vez que os administradores tenderiam a dar mais importância aos indicadores financeiros. Parece haver uma concordância pelas abordagens multidimensionais, com possibilidades e necessidade de alterações e dinamizadas pelas circunstâncias. Parece plausível também que setores diferentes tenham possibilidades de adaptação do sistema incluindo indicadores que lhes sejam melhor representativos e alinhados com aquilo que é necessário mensurar para alcance dos objetivos organizacionais.

---

## **5. Conclusões**

Basso e Pace (2003) analisaram o BSC sob a perspectiva da relação de causa e efeito para o reconhecimento das medidas não financeiras como direcionadoras do desempenho e da criação de valor nas organizações. Com isso, observaram a existência de uma relação que teria dupla afetação e não uma relação de causa e efeito entre as áreas de medição. Basso e Pace (2003) ilustram o argumento com o exemplo dos elos de causalidade, tomando como base os critérios para se estabelecer uma relação de causalidade. Segundo eles, "medidas de aprendizado e crescimento são causas das medidas de processos internos, que por sua vez produzem medidas da perspectiva dos clientes, que dão origem aos resultados e medidas financeiras" (BASSO; PACE, 2003, p.).

Além disso, o entendimento dos fatores condicionantes da performance organizacional também pode ser um fator-chave para o desenvolvimento dos modelos de mensuração da performance. Naor et al. (2008) observam que o aprimoramento da performance pode ser alcançado através dos efeitos diretos das práticas de qualidade da cultura e de infraestrutura, bem como pelo efeito indireto da cultura sobre as práticas de infraestrutura da qualidade que, por sua vez, afetam a performance organizacional.

A mensuração da performance parece estar em um processo dinâmico de adequação do que é ou não medido em sintonia com os processos de mudança organizacional, retratando a capacidade de adaptação ao longo do tempo de medidas financeiras para medidas mais amplas e multidimensionais. Além disso, também considera setores específicos da empresa, como por exemplo, a performance em marketing. A relevância da mensuração da performance é evidente em face à crescente utilização das ferramentas no meio empresarial, devido, talvez, ao aumento no número de publicações e ao crescente interesse acadêmico atinente.

Se, por um lado, os sistemas de mensuração fornecem um auxílio ao desenvolvimento organizacional, é razoável pensar que a mensuração da cocriação, enquanto um antecedente da performance, também se comporte de forma similar, parecendo razoável que haja uma escala capaz de mensurar o resultado e captar o quão criativa e o quão intensamente a organização utiliza as práticas de cocriação. Há, entretanto, muitas ressalvas nesses aspectos que devem diferenciar a importância de sistemas de mensuração como esses, de forma a atribuir-lhes diferentes considerações na importância que terão em cada organização, contexto, projeto ou circunstância.

Ainda assim, ressoa a utilidade, já que pode ser empregado como instrumento auxiliar para o gerenciamento da organização, portanto, ressalta-se que a mensuração, de modo geral, constitui uma ferramenta relevante para o gestor. E a tendência à multidimensionalidade dos sistemas de mensuração da performance bem como a dinamicidade na adaptação destes sistemas parece suscitar uma tendência.

---

## **Referências bibliográficas**

- Atadia, L.; Martins, (2003). A. Medição do desempenho com base para a evolução da melhoria contínua. *Revista Produção*, v. 13, n. 2, p.33-41.
- Basso, L.; Pace, E. (2003). Uma análise da direção da causalidade no Balance Scorecard. *RAE-eletrônica*, v. 02, n. 01, jan /jun.
- Cobbold, I.; Lawrie, G.(2003). The development of BSC as a strategic management tool. *Conference paper: Boston USA*.
- Cobra, M. (2003) *Consultoria em marketing*. São Paulo: Editora Cobra.
- Cruz, C. (2005). *Balanced Scorecard: Concentrar a organização no que é essencial*. Porto, Portugal: Vida Econômica.
- Edvardsson, B., Enquist, B. and Jonston, R.(2005). Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience', *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 2, pp. 149–161.
- Flora, A. (2001) *Dominando o Marketing*. Manual completo para o MBA em Marketing. São Paulo: Makron Books.
- Hudson, M.; Smart, A.; Bourne, M.(2001) Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 8, n.1096-1115.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. (1992). The balance scorecard – Measure that drive performance. *Harvard Business Review*, V.70, n.01, jan./fev., pg.71-79.
- Ambler, T. e al. (2001). Assessing Marketing Performance: The current state of metrics. Center for marketing working paper. *London Business School*, p.01-903 set.
- Naor, M. et al. (2008). The role of culture as driver of quality management and performance: infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences*, v. 30, n. 4, p. 671-702.
- Neely, A.; Adams, C.; Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*. V. 5, n.2. *MCB University Press*, p.6-13.
- Prahalad, C. Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing* 18(3): 5-14.
- Richard, J. et al. (2009). *Measuring Organizational Performance as a Dependent Variable: Towards Methodological Best Practice*. First Publish. 35, n03, Feb.

---

1. Líder do grupo interdisciplinar de estudos e pesquisas em administração, Cnpq, Brasil. Doutor em Gestão de empresas pela Universidade do Coimbra. Doutor em Administração Universidade de São Paulo. E-mail: [diogozapparolimanenti@gmail.com](mailto:diogozapparolimanenti@gmail.com)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 18) Ano 2018

[Índice]

[No caso de você encontrar quaisquer erros neste site, por favor envie e-mail para [webmaster](#)]