

Área Temática 08 Mkt Marketing

**ENGAJANDO LÍDERES DE MARKETING E CLIENTES PARA COMPARTILHAR
BENEFÍCIOS DA COCRIAÇÃO DE VALOR: OUTRA FACETA DO MARKETING
ÁGIL?**

Resumo

Instabilidade e incerteza governam os negócios no mundo moderno. Simultaneamente, novas tecnologias oferecem aos clientes informações contínuas sobre como escolher e ter acesso a entregas de valor instantâneo, sem atrito. Essa configuração induz as organizações a implementarem agilidade em seus processos. Gestores de marketing ágil (MA) atuam com mentalidade diferente, orientando o que precisa ser feito dando liberdade para a equipe se movimentar rápido. Com isso, desenvolvem processos mais ágeis, ampliam a satisfação do cliente e a qualidade dos produtos e serviços. Essa sistemática do MA pode auxiliar a organização a manter seus negócios frente às constantes oscilações do mercado. O objetivo desta pesquisa foi investigar se o engajamento entre líderes de marketing e os clientes para cocriarem valor pode ser benéfico para equipes de marketing ágil. Abordagem qualitativa orientou esta pesquisa de campo, que usou conceitos de marketing ágil, cocriação de valor (CCV) e engajamento do cliente para explorar a natureza do relacionamento entre liderança, equipes de marketing e clientes, por meio de questionário auto aplicado a 23 gestores de equipes. Para o tratamento de dados foi utilizada a análise de conteúdo associada a estatística básica. Os relatos indicam que a abertura da empresa para ouvir e implementar o *feedback* do cliente é a base da construção de confiança no relacionamento da tríade, e principal condicionante para experiências positivas de satisfação com consequente aproximação emocional do cliente. As evidências subjetivas apontam que a CCV é efetivada com benefícios diretos para os clientes e equipes de marketing, gerando também *insights* de valor para as mais diversas áreas da organização. O artigo conclui com uma discussão das implicações para a prática e indicações de pesquisas futuras.

Palavras chave: Marketing Ágil; Cocriação de valor; Engajamento do cliente.

Abstract

Instability and uncertainty rule business in the modern world. At the same time, new technologies provide customers with continuous information on how to choose and access frictionless, instant value deliveries. This configuration induces organizations to implement agility in their processes. Agile marketing managers (AM) work with a different mindset, guiding what needs to be done and giving the team freedom to move quickly. As a result, they develop more agile processes and increase customer satisfaction and the quality of products and services. This MA system can help the organization maintain its business in constant market fluctuations. This research aimed to investigate whether engagement between marketing leaders and customers to co-create value can be beneficial for agile marketing teams. A qualitative approach guided this field research, using agile marketing concepts, value co-creation (CCV), and customer engagement to explore the relationship between leadership, marketing teams, and customers through a self-administered questionnaire to 23 managers of teams. For data processing, content analysis associated with basic statistics was used. The reports indicate that the company's openness to listening and implementing customer feedback is the basis for building trust in the triad relationship. The primary condition for positive satisfaction experiences with a consequent emotional approach to the customer is carried out with direct benefits for customers and marketing teams, generating valuable insights for the most diverse areas of the organization. The article concludes with a discussion of the implications for practice and indications for future research.

Keywords - Agile Marketing; Value co-creation; customer engagement.

1 Introdução

Para acompanhar as mudanças imprevisíveis nos negócios as organizações devem operar com agilidade a fim de se manterem competitivas e atender os seus objetivos organizacionais. A agilidade ajuda os líderes das organizações a entenderem melhor a intensa competição de mercado associada à grande variedade de necessidades dos seus clientes.

Portanto, um dos maiores desafios da gestão das mudanças é como avaliar e melhorar a agilidade organizacional. O conceito de organizações ágeis tem sido relatado como uma solução moderna e benéfica para responder às mudanças e implementar as inovações que o ambiente impõe. Por isso, a agilidade é considerada um novo indicador da arquitetura organizacional, e na medida que as mudanças aumentam, a agilidade torna-se mais necessária para o ajuste de reação das organizações.

Mas tornar essa solução em realidade pode ser um desafio de grande porte, uma vez que a reorganização da estrutura implica em modificar a visão inter e multidisciplinar para adotar a mentalidade ágil. E muitas vezes a maior barreira é a própria estrutura hierárquica tradicional que acaba, por assim dizer, sufocando a ação ágil, em especial por conta das burocracias já existentes e da falta de apoio da gestão.

Em meio ao cenário de incerteza, mudanças e complexidade em que estão inseridas as organizações, é necessária uma atuação rápida para a solução dos desafios impostos no mundo dos negócios, para isso, elas estão valorizando a mentalidade ágil de seus colaboradores, pois isso afeta o desempenho organizacional (EILERS; PETERS; LEIMEISTER, 2022).

Segundo Denning (2016) *Agile* é um grande movimento que está alterando o mundo do trabalho a nível mundial, proporcionando às organizações lidarem com as constantes mudanças impostas em um ambiente mutável, contingente, complexo e dúbio. Organizações ágeis dispõem de equipes auto-organizadas que renovam continuamente o valor para os clientes, de forma interativa, em especial com conexão contínua entre equipes e usuários, proporcionando atualização, muitas vezes, em tempo real, no que foi estabelecido anteriormente entre as partes.

As organizações podem criar benefícios substanciais ao adotarem o *Agile*, mas os gestores precisam ser realistas ao organizarem as funções de suas equipes, evitando burocracias desnecessárias e incentivando o clima organizacional de colaboração a fim de evitar atritos e, via de consequência, resultados indesejados para o negócio (RIGBY; SUTHERLAND; NOBLE, 2018). Equipes ágeis trabalham de forma diferente, são mais orientadas para a criatividade, em sua maioria são autônomas, preferem a adaptação rápida a mudança em lugar de um plano de ação. O marketing está entre os setores que melhor se adaptaram a essa metodologia ágil.

Para Kotler; Kartajaya e Setiawan (2021), a agilidade organizacional, característica de um mercado em constante volatilidade, se constitui em uma disciplina do marketing. Os autores relatam que o marketing ágil (MA) tem o mecanismo de resposta rápida adequado a essa nova realidade ambiental, para identificar a solução de problemas ou buscar oportunidades de crescimento.

Marketing Ágil é uma nova abordagem que se diferencia da abordagem clássica em função de sua dinâmica de melhorar a velocidade e adaptação da função marketing para mudanças. Os processos de MA se basearam nos processos de desenvolvimento de software *agile*, que valorizam a mudança planejada, mas de forma rápida. A maior prioridade do MA é satisfazer o cliente através da antecipação contínua das entregas de marketing com foco na solução de problemas e criação de

valor (EWEL, 2012).

2 Problema de pesquisa e objetivos

A proposta do MA é fomentar a mentalidade ágil, estimulando continuamente clientes, gestores e equipes de modo a viabilizar os processos de interação conjunta e experiências de cocriação para uma rotina ágil.

No MA o processo de cocriação entre empresas e clientes vai além da escolha do produto, abrange a experiência do cliente, ou seja, aquilo que ele aspira ser entregue de forma única. Uma metodologia de pontos de contato desagregada possibilita que o cliente opte pelos elementos de experiência que lhe são mais convenientes, uma cocriação de valor baseada em experiências que proporcionam a percepção de comando do processo por parte dele, cliente (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

Nesse contexto, a teoria da cocriação tem recebido mais atenção por parte da academia. Estudiosos estão reavaliando a lógica comercial e os métodos de criação de valor com base no fato de que os clientes não são mais apenas usuários passivos de produtos. Atualmente são uma força importante de inovação e de vantagem competitiva para as organizações (FAN; LUO, 2020).

Importante pontuar que a cocriação de valor é inerente à colaboração, um processo criativo e interativo que abrange usuários finais e organizações para acrescentar valor a um produto ou serviço. Portanto, a CCV das partes interessadas compreende a combinação de atividades de CCV único com progressos abrangentes da rede (cliente e fornecedor de serviço) que implica em confiança interorganizacional, proporcionando interações para amparar o desenvolvimento do relacionamento entre as partes, permitindo que os parceiros alcancem o auto empoderamento (NARDELLI; BROUMELS, 2018).

Nesse contexto, o papel do gerente de engajamento é unir a rede de marketing da organização, proporcionando um ambiente de interações entre os membros da equipe e os clientes, visando a satisfação e a geração de inovações, atuando como facilitadores (QUINN *et al*, 2017).

Para Brodie *et al.* (2013) engajamento do cliente é um conceito central no sistema de marketing, eminentemente interativo, experimental e alicerçado por subprocessos como aprendizado, compartilhamento e co-desenvolvimento. Esse conceito, segundo Vivek, Beatty e Morgan (2012), se concentra em experiências interativas peculiares dele, cliente. Igualmente, Lusch e Vargo (2010) indicam que experiências interativas de cocriação com outros atores podem ser explicadas como o ato de engajar. Em função de sua natureza dinâmica, a compreensão do conceito de engajamento do cliente implica na capacidade de captar e verificar cada ponto de envolvimento (ALURI; PRICE; MCINTYRE, 2019). Embora o marketing de engajamento vise melhorar o percurso do cliente de serviços, pode haver efeitos indesejados, como por exemplo, atrair clientes que não se enquadram com a proposta de valor da empresa. Por isso os gestores devem gerir essa vulnerabilidade tanto de forma reativa quanto proativa (HARMELING, *et al.*, 2017).

Para tanto, os gestores precisam manter a mente aberta e em constante conexão com as equipes, que trabalham de forma colaborativa com os clientes, sejam externos ou internos. A ideia é que ele, gestor, adote a mentalidade ágil orientando a equipe onde é necessário mudar, mas não de que modo a mudança vai ser feita. Com isso, o papel da liderança é resolver os entraves e remover obstáculos.

No entanto, muitos gestores de equipes e executivos involuntariamente gerenciam de forma oposta às práticas ágeis, conversam muito e escutam pouco, consideram ideias paralelas às daquelas adotadas pela equipe e voltam ao ponto de partida, anulando decisões da equipe e adicionando procedimentos de revisão e controle com foco na prevenção da falha. Enfim, mesmo que tenham as melhores intenções, tais atitudes drenam a eficácia das equipes e deterioram os benefícios que a inovação ágil pode trazer (RIGBY; SUTHERLAND; NOBLE, 2018).

Considerando que a agilidade organizacional promove o envolvimento de gestores, clientes e equipes de marketing como uma habilidade colaborativa, a questão de pesquisa que orienta este artigo é: “de que forma estimular o engajamento entre líderes de marketing e clientes para cocriarem valor pode trazer benefícios para equipes de marketing ágil?”

O objetivo maior desta pesquisa é investigar se o engajamento entre líderes de marketing e clientes para cocriarem valor pode ser benéfico para equipes de marketing ágil. Para atingir tal objetivo a revisão de literatura apontou pontos de compreensão sobre empresas e equipes ágeis, cocriação de valor, engajamento do cliente e como estes são subjacentes ao contexto do marketing ágil. Em seguida elaborou-se um instrumento de pesquisa com a finalidade de investigar junto a líderes de marketing se haveria, com base na mentalidade do MA, benefícios da cocriação de valor para suas equipes. Por fim, a partir dos resultados encontrados, apresentam-se as características mais relevantes da conexão teórica cocriação de valor, engajamento do cliente e marketing ágil.

3 Fundamentação teórica

No cenário tumultuado do mercado contemporâneo onde empresas bem estruturadas lutam diariamente para se manterem em atividade perante o surgimento de outras, mais ligeiras e eficientes, a perspectiva de uma solução ágil para adaptação rápida é bastante persuasiva.

3.1 Organizações e equipes ágeis

A pandemia de COVID-2019 que assolou o mundo mostrou que organizações ágeis obtiveram sucesso, com a utilização de procedimentos e métodos inovadores em seus projetos, frente à guinada repentina do ambiente de negócios, o que atraiu e aumentou o interesse dos acadêmicos e profissionais em relação a essa nova realidade.

Alia, Munirb e Azamc (2021) sugerem que para responder bem a essa nova dinâmica do mercado os gestores precisam abarcar as competências de tecnologia da informação e de negócios, e assim obter agilidade organizacional, que é atualmente considerada como o recurso mais importante do sucesso organizacional, em especial para enfrentar os desafios do rápido avanço tecnológico.

De forma sintética, Denning (2016) define o segredo do movimento Ágil em três leis que são primordiais para o sucesso de uma empresa ágil, ou seja, a formação de pequenas equipes multidisciplinares, que trabalhem de forma próxima ao cliente, que é considerado a peça mais importante para o negócio, transmitindo valor instantâneo e em rede. Para além das equipes, é primordial a integração de todos os colaboradores da empresa ágil para que trabalhem de forma interativa e colaborativa, tutorados pela alta direção, mesmo que para isso sejam necessárias alterações estruturais e substanciais.

Portanto, quando o Ágil é bem estruturado, as equipes trabalham em um modelo de negócios que propicia benefícios para a própria organização e, também, para o cliente, sendo uma proposta de dedicação inteligente, e não a mais trabalhosa, de forma que gere mais valor com menor quantidade de atividades (DENNING, 2016).

A adoção do método ágil trouxe inúmeros benefícios para as empresas que o adotaram como prática gerencial, tais como maiores condições de perceber as mudanças, criar oportunidades de negócios, desenvolvimento de soluções rápidas e inovações, pois ao aproximarem de seus clientes, recebem *feedback* e, ao resolver os problemas de forma mais rápida, fidelizam os clientes e geram mais comprometimento da equipe (RIGBY; SUTHERLAND; NOBLE, 2018). Sendo assim, tornou-se crucial o monitoramento e a identificação de mudanças no mercado e nos clientes, para viabilizar os ajustes a fim de atender às necessidades do mercado. A agilidade do marketing ganhou repercussão, ao facilitar a orientação dos colaboradores, definir processos e tecnologias com foco nas necessidades dos clientes, impulsionando a inovação (LEWNESE, 2021).

O movimento ágil não é uma panaceia, mas está se tornando o ponto focal de um modelo de gestão integrado e que se propõe facilitar a mobilidade organizacional em ambientes turbulentos.

3.2 Marketing Ágil (MA)

O marketing ágil é considerado um novo conceito no campo do marketing, gerando oportunidades e benefícios para os profissionais da área, para a empresa e para os clientes. Uma abordagem tática, por meio da qual os integrantes das equipes multidisciplinares geram projetos de alto valor e impacto, permitindo que a empresa responda mais rápido às mudanças no mercado, realizando as mudanças nos planos de marketing, adaptando-o ao ambiente de negócios altamente dinâmico (GERA G.; GERA B.; MISHRA, 2019).

O foco principal do MA é na equipe e na relação com os clientes de forma mais próxima, requisitos essenciais para projetos em ambientes de constante mudança (QUINN *et al*, 2017). Outro aspecto que deve ser considerado é que os modelos tradicionais para tomada de decisão multiníveis são lentos para se enquadrarem no MA. Por isso a autonomia das equipes e a decisão descentralizada são fundamentais (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

Portanto, fornecer produto e serviço da mais alta qualidade no menor tempo possível, em especial nos ambientes de negócio com alta competitividade é ponto crucial. Neste sentido o MA contribui de forma significativa ao aumentar a eficiência das operações de marketing, realizando a junção de dois fenômenos importantes: marketing e agilidade (AYDIN; YAŞAROL, 2018). Em adição, o MA possibilita a utilização dos recursos de forma mais rápida e eficiente, especialmente pela proximidade do cliente, com a equipe multidisciplinar recebendo informações e *feedbacks* em menor espaço de tempo, proporcionando facilidade na correção das ações, resolvendo problemas e satisfazendo os clientes (AYDIN; YAŞAROL, 2018).

Por exemplo, Vassileva (2017) sustenta que as organizações precisam ser corajosas, implementando a dinâmica cliente-marca, com um sistema de marketing ágil e uma constante reengenharia da organização nesta área, integrando os clientes em seus processos de desenvolvimento de marca, baseando suas ações e atividades nos princípios ágeis, permitindo que suas equipes de liderança antecipem suas ações e criem valor de marca para seus consumidores.

Assim, entender como e quais aspectos dos produtos ou serviços oferecidos ao mercado impactam na avaliação do cliente é um primeiro passo crítico para o processo de mudança na busca de oportunidades de negócios e prosperidade da organização na era digital em constante transformação (VASSILEVA, 2017).

Em suma, para sobreviver e obter lucros, as organizações devem ter boas estratégias de marketing. Com o advento da tecnologia e com as mudanças mais rápidas nos mercados, o marketing ágil é uma forma de incentivar a aproximação da empresa e seus clientes a fim de atingir as metas delimitadas (GERA G.; GERA B.; MISHRA, 2019).

3.3 Cocriação de valor (CCV)

A organização precisa estar atenta às mudanças, acompanhando as expectativas de seus clientes para ter capacidade de inovar em marketing, serem transparentes e focadas no consumidor a fim de ser uma empresa bem sucedida, voltada às pessoas e à inovação (LEWNES, 2021).

Por exemplo, estudo sobre o papel dos fatores humanos na orientação ao cliente de empresas de serviços digitais concluiu que a complementaridade dos funcionários, especialistas com diferentes habilidades e funções em suas áreas, ajudaram na construção da experiência do cliente e na cocriação de valor. Os processos de mudança propiciaram a capacidade de oferecer suporte ao cliente e, por sua vez, aumentaram a capacidade de cocriação, edificando uma cultura de abertura. O tratamento personalizado deve identificar as melhores soluções, como uma prática a ser empregada em relacionamentos com clientes. Dessa forma a capacidade de perceber os anseios do cliente é evidenciada (SAUNILA; UKKO; RANTALA, 2018)

No cenário de mudança e instabilidade, as organizações estão se deparando com o imperativo de fechar a lacuna entre a forma de criar valor para o cliente e, principalmente, a expectativa de experiência que eles têm.

Para Fan e Luo (2020) grande parte das pesquisas sobre cocriação de valor focalizam a motivação para cocriação a partir da perspectiva de participação do cliente, e as motivações mudam conforme as diferentes atividades em diferentes situações de cocriação de valor. Se de um lado, as organizações esperam obter benefícios econômicos como um efeito direto do processo de cocriação de valor com o cliente. Por outro, ao participar das atividades de criação de valor em comum, o cliente pode auxiliar as organizações a aprimorar a qualidade de produtos e serviços aumentando a eficiência de produção. Portanto, a comunicação contínua em atividades de cocriação de valor proporcionam às organizações melhor entendimento das necessidades dos clientes, tanto para aperfeiçoar a proposta de valor quanto para atendê-los (FAN; LUO, 2020).

Cada mercado tem suas particularidades de relacionamento, mas a incerteza associada à complexidade dos problemas e a forma de lidar com eles exige colaboração interativa e *feedback* rápidos. Com isso, a cocriação de valor se caracteriza com um elo relacional que institui a geração de valor recíproco e assíduo entre organizações e clientes em vários níveis.

Por exemplo, em estudo sobre como marcas corporativas criam valor com seus diversos *stakeholders* em um mercado B2B2C Mingione e Leoni (2020) relatam que o processo exitoso de cocriação de valor deve ser orientado por interdependência, abordagem direta, confiança, alinhamento estratégico, adaptabilidade e compartilhamento de conhecimento.

Para cocriar valor no mercado B2B2C é necessário coordenar elementos adicionais, entender as diversas tipologias de partes interessadas para que se consiga atingir os objetivos conjuntamente, criando algo que não seria possível fazer separadamente (MINGIONE; LEONE, 2020)

De fato, o papel de cocriador e consumidor de valor exercido pelos clientes está mudando substancialmente a dinâmica do mercado, transformando-os em uma nova fonte de competência para as organizações, erguida em função de conhecimentos e habilidades que eles, clientes, possuem, além da disposição para aprender, experimentar e se engajar em um diálogo ativo. No entanto, dialogar com clientes seguros de sua necessidade requer formas de troca mais perspicazes do que a maioria das empresas está acostumada a usar. Como o nível de engajamento do cliente não pode ser estipulado, as empresas deverão ofertar o máximo de opções e flexibilidade possíveis (PRAHALAD *et al.*, 2000).

3.4 Engajamento do cliente

Quando os clientes aceitam a ideia de valor em uso como uma definição essencial da criação de valor, eles passam a ser criadores de valor. Por outro lado, a lógica de serviço permite que as organizações se engajem em processos de geração de valor com seus clientes e dessa forma o fornecedor também se torna um cocriador de valor (GROÖNROSS, 2008)

O engajamento do cliente é definido como um empenho deliberado da empresa para motivar, orientar e constatar as contribuições do cliente para a função marketing (HARMELING, *et al.*, 2017).

Vivek; Beatty e Morgan (2012) concordam com esse argumento e definem engajamento do cliente como a intensidade da participação de um indivíduo em conexão com as ofertas e/ ou atividades de uma organização, criada pelo cliente ou pela organização. Além disso, o engajamento do cliente é constituído de elementos cognitivos, emocionais, comportamentais e sociais (VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012; YOUSSEF *et al.*, 2018)

Kumar *et al.* (2019) adicionam que experiências positivas de serviço afetam o engajamento do cliente garantindo que ele se sinta satisfeito e crie conexões emocionais com a empresa. Mas alertam que uma variação na percepção da experiência por parte do cliente pode impactar em ambos, satisfação e apego emocional. Por isso, empresas de serviço que têm sucesso costumam se comunicar pessoalmente com seus clientes, especialmente após uma mudança, seja para garantir a confirmação de uma experiência positiva, seja para lembrar que, em uma próxima oportunidade eles podem precisar do serviço (KUMAR *et al.*, 2019)

A intermitência maior ou menor de conexões estimulando o engajamento reflete tanto as mudanças na percepção do cliente quanto o atendimento a novas necessidades concernentes às demandas de mercado.

De fato, o processo de engajamento do consumidor não progride de forma ordenada e sequencial, por fases, em uma linha do tempo. Ele se manifesta por uma interação, ou iteração de subprocessos proeminentes acionados por gatilhos ou reações que acontecem quando o consumidor afirma a necessidade de resolver um problema específico, iniciando um relacionamento interativo, por exemplo, em uma comunidade, ao postar um comentário (BRODIE *et al.*, 2013). Em outras palavras, manifestar uma atitude ou comportamento é o elemento fundamental que distingue clientes engajados ou não (YOUSSEF *et al.*, 2018).

4 Metodologia

Quanto ao objetivo este estudo é exploratório, de abordagem qualitativa (OLIVEIRA, 2013). Quanto aos meios é uma pesquisa mista, associando pesquisa bibliográfica a partir de materiais já publicados em periódicos renomados, e pesquisa de campo (GIL, 2008; VERGARA, 2009). O delineamento de pesquisa foi estruturado em duas fases, a primeira fase se constituiu na busca e catalogação de conteúdos acadêmicos em artigos, livros e websites sobre os temas empresas e equipes ágeis; marketing ágil; cocriação de valor e engajamento do cliente. A segunda fase, com o estudo de campo para investigação empírica junto a profissionais da área de marketing em atendimento ao objetivo declarado (VERGARA, 2009).

A coleta de dados dos respondentes foi efetuada em 2022, por meio de instrumento de pesquisa do tipo questionário auto aplicado de preenchimento por escrito, conforme preconiza Gil (2002; 2008), e enviado por meio eletrônico aos possíveis respondentes, captados em rede social e por indicação. Todos os 23 respondentes eram especialistas da área de marketing, líderes de equipe e estabelecidos em empresas nacionais. As quatro questões do instrumento de pesquisa foram elaboradas com base nos conceitos de marketing ágil; cocriação de valor e engajamento do cliente, em conformidade com Vergara (2009), ou seja, concernentes ao objetivo de pesquisa sem ser enfadonho.

Quanto ao tratamento de dados, considerando a natureza da pesquisa, optou-se por análise de conteúdo, segundo Bardan (2010), assistida por um *software* auxiliar de análise com código aberto, e também análise estatística básica empregando gráficos tipo pizza, tabulados com Microsoft Excel.

5 Análise e discussão de resultados

O instrumento de pesquisa foi elaborado com base nos conceitos de marketing ágil; cocriação de valor e engajamento do cliente, composto de quatro questões respondidas por escrito, tratadas e categorizadas de modo a sintetizar os relatos apreendidos.

5.1 Q1 - Estímulo ao engajamento e contribuição do cliente

A questão um teve por objetivo constatar se a empresa estimula o cliente externo a se envolver (engajar) e se comunicar com o cliente interno a fim de gerar um relacionamento fortalecido por meio de *feedback* contínuo. Os respondentes citaram com mais frequência ações como a realização de ligações telefônicas e trocas de e-mail com o cliente partindo de setores específicos de sucesso do cliente, pós-venda ou de qualidade.

Também foram relatados casos de empresas que optam por reuniões *online* internas e também reuniões nas quais os clientes são convidados a dialogar com os decisores para que estes últimos entendam a percepção dos clientes em relação a um novo produto ou a qualidade do atendimento, por exemplo. Uma outra forma de interação mencionada com frequência para fazer o cliente se sentir ouvido são as pesquisas aplicadas de diferentes formas, sendo a mais comum a de satisfação do cliente.

5.2 Q2 - Consideração dos *inputs* do cliente na tomada de decisão

A questão dois focalizou se o processo de cocriação de valor iniciado pelo engajamento responsivo (*feedback*) dos clientes aos estímulos da equipe de marketing e seus líderes foi levado em conta na tomada de decisão.

Quando os líderes de marketing foram questionados se costumam levar em consideração os *inputs/feedback* fornecidos pelos clientes, apenas dois deles se declararam neutros. De acordo com eles, a adoção dos *inputs* de cliente vai depender do tipo e da forma como ele, cliente, recebeu a experiência. Mesmo assim, a maior parte dos respondentes afirmou estar aberta a receber e adotar o *feedback* de clientes, sendo discutidos inclusive ao nível estratégico para tomada de decisão compartilhada. Em relação a quais áreas foram as mais impactadas grande parte dos líderes apontou a área comercial/ marketing como primeira linha de ação, seguida do nível estratégico (decisores), área de produto e de inovação, e em menor proporção também foram indicadas as áreas de sucesso do cliente e de qualidade.

5.3 Q3 - Alterações efetivadas pela equipe por adoção dos *inputs* do cliente

A terceira questão solicitava ao respondente esclarecer sobre quais foram as alterações provenientes de *inputs* dos clientes foram adotadas pela equipe de marketing para efetivamente modificar um produto/ serviço da organização. Nesta questão, evidenciou-se que os benefícios do marketing ágil expandiram a cocriação de valor para outros setores da organização. Entre as mudanças técnicas geradas, os respondentes citaram características bastante peculiares da organização, no entanto, a maioria deles mencionou o aprimoramento dos canais de comunicação. Já de forma mais específica, os respondentes mencionaram mudanças nos *layouts* físicos da empresa, mudanças nos processos, como por exemplo, a remodelagem do treinamento do cliente, uma nova forma de avaliar a sua satisfação, uma nova forma de atender o cliente através de videoconferência, e criação de *business cases*.

5.4 Q4 - Benefícios da CCV na aplicação do marketing ágil

A questão quatro indagou diretamente se os líderes percebem benefícios obtidos da aplicação do MA na organização. O enunciado da questão apresentou claramente do que trata a metodologia ágil, e mesmo que a organização ainda não utilize essa prática, o líder foi solicitado a opinar se ela pode ser benéfica para a equipe em relação ao cenário atual. Dentre os benefícios do MA mais mencionados estão o aumento de produtividade, a capacidade de mensuração de resultados, o comprometimento do time e melhorias dos processos internos.

Em sua maioria os relatos indicaram a aplicação das práticas ágeis como uma ferramenta de rotina diária das equipes, um processo rápido e eficiente de medir resultados, ajustar e investir recursos apenas no que, de fato, funciona para a equipe e para os clientes, simultaneamente.

As declarações analisadas expressam com clareza a existência de interação contínua no relacionamento líderes, equipes de marketing e clientes. Isso foi constatado na Q1, com foco na troca simultânea de *feedback*, o que, por si só, já representa um expressivo avanço em relação ao modo tradicional das ações comumente empregadas em práticas de marketing. “O *feedback* permite que o serviço seja aprimorado constantemente tendo o cliente no centro da evolução e inovação”, conforme citou R12.

Outra explanação interessante veio de R8 “Registramos todas as

manifestações positivas e negativas e reportamos ao departamento de qualidade, responsável por registrar e tabular as manifestações, assim como *startar* ações internas para correções ou melhorias”. Essa informação demonstra que as críticas também são valorizadas, mas o contrário também é verdadeiro. Por exemplo, no relato de R21 fica subentendido um aparente desabafo de frustração ao afirmar que “O estímulo ao engajamento e participação existe, persiste. Entretanto há pouco avanço!”.

Em relação ao *feedback* dos clientes para os decisores na Q2, evidenciou-se que tanto na média quanto na alta gestão a influência existe, e além de respeitada, é validada na prática. Ou seja, o papel do líder perpassa pelos atos de confiar em sua equipe, ouvir as sugestões e estimular a participação das pessoas nas decisões, visando que o marketing ágil se torne uma realidade na empresa (LEWNES, 2021).

Por exemplo, o relato de R9 diz que “Sim, sempre há reuniões para análises desses relatórios e decisões desde táticas até as estratégicas são tomadas com base na opinião do cliente.” De outra forma, “Com certeza, sempre são passados para diretoria para avaliar tanto positivos como negativos, para fins de melhorar cada vez mais. Principais áreas são nosso atendimento e setor de marketing.” (R5).

Na Q3 as declarações levam a crer que a função marketing é exercida como uma competência de resposta ágil da organização às expectativas do cliente e que a mudança vinda de fora para dentro envolve outras áreas nas ações conjuntas resultantes da CCV. O engajamento para integrar as ações de CCV é confirmado pela avaliação de R12 “Canais de relacionamento foram aprimorados usando técnicas de UX”. Em outras palavras, a experiência do usuário (denominada UX em inglês) implica em maior responsividade do cliente a partir de uma experiência agradável e sem atritos proporcionada pela organização. Corroborando o mesmo entendimento, R14 adiciona que “Todos os levantamos e sugestões dos clientes são comunicados e envolve todas as areas”. Em adição R15 foi mais específico relatando que houve “Melhoria em tabela de medida de acordo com problema sinalizado por cliente”. Criação de estrutura de treinamento *online* de acordo com *input* de cliente.”

Isso reforça que o resultado da CCV a partir do relacionamento equipe de marketing/ cliente, em várias situações, é apoiado pelo gestor e disseminado para diferentes setores da organização, como mostra R23: “Após analisar algumas solicitações ao longo dos anos, foi percebido a necessidade de implantação de alguns certificados de ISO e Ambiental, visando atender as necessidades dos clientes” ou seja, mudanças técnicas foram adotadas decorrentes das interações.

De fato, as equipes ágeis estão em constante relacionamento próximo com os clientes internos e externos da organização, reduzindo as burocracias, os níveis hierárquicos de decisões, o que agiliza o trâmite do trabalho e aumenta a motivação das pessoas, além de proporcionar tempo para que os líderes da alta gestão tenham mais tempo para dedicação ao planejamento estratégico da organização e na construção de capacidades organizacionais com finalidade de atingir as metas estipuladas (RIGBY; SUTHERLAND; NOBLE, 2018).

Por fim as considerações colhidas na Q4 validam os benefícios para os praticantes de MA, ratificando que, se bem aplicados e apoiados pela gestão em todos os níveis, os métodos ágeis trazem maior lealdade ao cliente e engajamento da equipe, acarretando melhores resultados financeiros. Por exemplo, R14 declara que “Sim, ganhamos agilidade e foco. Com essa metodologia podemos corrigir e diminuir os erros e mudar as estratégias rapidamente quando necessário.”

Da mesma forma, R2 percebe os benefícios do uso de MA comunicando que

“Sim. É essencial para que a mudança seja sempre constante e relativa à entrega de valor esperada pelo cliente.”

Por outro lado, há relatos sugerindo insegurança do gestor em adotar o MA. Por exemplo, para R4 “Dependendo do projeto poderia ajudar muito mas penso em adaptar de como a equipe irá melhor entender e produzir.” Outro relato sugere contradição na aplicação da abordagem de MA por parte do líder de equipe, conforme alega R6 que “Sim. Em que pese não adotarmos como metodologia um marketing ágil segundo a definição de Miguêns, vemos a agilidade como valor a nossa organização do trabalho na área.”. No entanto, ambos são contrastados por R23 ao afirmar categoricamente que “Não vejo outra forma de atuação diferente de um marketing ágil e eficiente.”

Os destaques aqui apresentados são ratificados por achados na literatura, indicando que a mentalidade ágil é baseada na confiança, responsabilidade, facilidade de adaptação, sendo composta por quatro dimensões: espírito de aprendizado, troca colaborativa, auto-orientação capacitada e cocriação do cliente (EILERS; PETERS; LEIMEISTER, 2022).

6 Conclusão / Contribuição

O objetivo principal desta pesquisa foi investigar se o engajamento entre líderes de marketing e clientes para cocriarem valor pode ser benéfico para equipes de marketing ágil. A partir dos relatos feitos pelos líderes de marketing pode-se inferir que sim, há vários benefícios para ambos os lados.

Com base nas declarações dos respondentes foi possível entender que o processo de cocriação de valor com o cliente precisa partir da abertura da empresa e do estímulo que ela faz, conforme definem Harmeling *et al.* (2017), para a construção de um relacionamento de confiança, no qual o cliente se sinta ouvido e tenha a segurança para fornecer feedback a respeito do que está sendo oferecido a ele, confirmando o achado de Saunila, Ukko e Rantala (2018). Esse processo é condicionante para um relacionamento baseado em experiências positivas constantes de satisfação do cliente tornando-o emocionalmente mais próximo da organização, condizente com Groönross (2008) e Kumar *et al.* (2019). Levando em conta que estas são argumentações interpretativas.

Portanto, as evidências, mesmo que subjetivas, indicam que a CCV é efetivada com benefícios diretos para os clientes e equipes de marketing, gerando também insights de valor para as mais diversas áreas da organização, sejam elas estratégicas ou não. Visto isso, as respostas dos gestores reiteram a maior prioridade do MA, mais que “ouvir o cliente” é necessário fazer com que ele participe e interaja (EWEL, 2012). Até porque esse processo de CCV funciona como uma sintonia fina para atualização das motivações dos clientes, concordando com Prahalad *et al.* (2000) e Fan e Luo (2020).

Importante destacar também que a extração dos benefícios do MA passa inicialmente pela intenção da organização “querer ter” uma mentalidade ágil, diferente de apenas “querer fazer ágil”. Além disso, as declarações também demonstram que estruturas organizacionais horizontalizadas, em que os decisores tenham um contato mais direto e frequente com quem está no operacional é uma das características ágeis que podem proporcionar a facilitação do processo de conexão com o cliente para promover não apenas o engajamento, mas também abrir portas que gerem boas interações de CCV da tríade líderes, equipes de MA e cliente, segundo afirmam Vivek, Beatty e Morgan (2012) e Youssef *et al.* (2018). Acredita-se que esta seja a maior

contribuição deste trabalho para gestores de equipes de MA e organizações que desejem aplicar esta abordagem.

Para pesquisas futuras sugere-se o aprimoramento do questionário aprofundando aspectos mais relevantes a serem considerados na metodologia ágil e na aplicação de suas práticas de forma sistemática. Além disso, procurar evidenciar se, de fato, a rapidez de resposta ao cliente se transforma em agilidade de mercado, já que são pontos incluídos em um mesmo universo.

7 Referências

ALIA, Majid; MUNIRB, Muhammad; AZAMC, Rauf I. How Do IT Competence and Business Competence Bring Organizational Agility? An Evidence from Pakistan. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 15, n. 6, p. 1251-1262, 2021.

ALURI, Ajay; PRICE, Bradley S.; MCINTYRE, Nancy H. Using machine learning to cocreate value through dynamic customer engagement in a brand loyalty program. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 43, n. 1, p. 78-100, 2019.

AYDIN, Samet; YAŞAROL, Levent. The contribution of agile marketing to the efficiency of marketing operations: **An empirical study in a telecommunication company**. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BRODIE, R. J. *et al.* Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. **Journal of business research**, v. 66, n. 1, p. 105-114, 2013.

DENNING, Stephen. **Explaining agile**. Forbes, September, v. 8, 2016.

EILERS, Karen; PETERS, Christoph; LEIMEISTER, Jan Marco. Why the agile mindset matters. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 179, p. 121650, 2022.

EWEL, Jim. Agile Marketing Manifesto. In: **Get your free guide to agile marketing**. About. 2012. Disponível em: <<https://agilemarketing.net/about/>>. Acesso em: 18 nov. 2021.

FAN, X.; LUO, Y. (2020) Value Co-Creation: A Literature Review. **Open Journal of Social Sciences**, 8, 89-98. doi: 10.4236/jss.2020.82008, 2020.

GERA, Gitika; GERA, Bhavna; MISHRA, Akash. Role of Agile marketing in the present era. **International Journal of Technical Research & Science**, v. 4, n. 5, p. 40-44, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS, Christian. Service logic revisited: who creates value? And who co-

creates?. **European business review**, 2008.

HARMEILING, Colleen M. et al. Toward a theory of customer engagement marketing. **Journal of the Academy of marketing science**, v. 45, n. 3, p. 312-335, 2017.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., & SETIAWAN, I. **Marketing 5.0: Technology for humanity**. 1ª. Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021.

LEWNES, Ann. Commentary: The future of marketing is agile. **Journal of Marketing**, v. 85, n. 1, p. 64-67, 2021.

KUMAR, V. et al. Customer engagement in service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 1, p. 138-160, 2019.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. SD logic: accommodating, integrating, transdisciplinary. **Grand Service Challenge, University of Cambridge**, September, v. 23, 2010.

MINGIONE, M.; LEONI, L. Blurring B2C and B2B boundaries: corporatebrandvalueco-creation in B2B2C markets. **Journal of Marketing Management**, v. 36, n. 1-2, p. 72-99, 2020.

NARDELLI, G.; BROUMELS, M. Managing innovation processes through value co-creation: a process case from business-to-business service practise. **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 03, p. 1850030, 2018.

OLIVEIRA, Maria M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 5ª. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

PRAHALAD, Coimbatore K. et al. Co-opting customer competence. **Harvard business review**, v. 78, n. 1, p. 79-90, 2000.

QUINN, D.; COLOMBO S.; CALLAHAN, A.; CERCE, C.; FITZGERALD, J.; DEUTSCH, E.; Agile Marketing When clear and simple processes drive innovation. In: **EMC Agile Marketing**, 2016. Disponível em: <https://34slpa7u66f159hfp1fhl9aur1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2016/12/emc-agile-marketing.pdf>. Acesso em:02/08/2022.

RIGBY, Darrell K.; SUTHERLAND, Jeff; NOBLE, Andy. Agile at scale. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 3, p. 88-96, 2018.

SAUNILA, M.; UKKO, J.; RANTALA, T. Value co-creation through digital service capabilities: the role of human factors. **Information Technology & People**, 2019.

VASSILEVA, Bistra et al. Agile Marketing Strategies: How to Transform the Customer-Brand Dynamics in Services. **Bucharest** 2017, p. 204, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIVEK, S. D.; BEATTY, S. E.; MORGAN, R. M. Customer engagement: Exploring

customer relationships beyond purchase. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 20, n. 2, p. 122-146, 2012.

YOUSSEF, Y. M. A. *et al.* A customer engagement framework for a B2B context. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2018.