



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

ORIENTAÇÃO AO MERCADO, INOVAÇÃO COLABORATIVA COM OS CONSUMIDORES E SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO

Cláudio Damacena⁽¹⁾

Guilherme dos Santos Marra⁽²⁾

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS

Martin de La Martiniere Petroll⁽³⁾

Faculdade Estácio de Sá/SC

RESUMO

O atual contexto mercadológico exige às empresas que considerem a inovação e a orientação ao mercado (OM) como variáveis fundamentais para um desempenho superior. Para tanto, muitos gestores estão utilizando a colaboração de consumidores na cocriação de valor em busca de vantagem competitiva. Contudo, se mal administrado, a participação do consumidor pode desencadear uma sobrecarga de informação à empresa. É nesse sentido, portanto, que se insere este estudo teórico, o qual teve por objetivo discutir a sobrecarga de informações oriundas do processo inovativo nas empresas orientadas ao mercado. Através de alguns estudos, o presente artigo informa ao leitor sobre o tema, mas deixa claro que ainda há muito a ser feito sobre os malefícios e formas de reduzir ou eliminar a sobrecarga de informação à empresa. Nesse sentido, buscam-se ideias para futuras pesquisas que resolvam este problema tão e cada vez mais atual no mundo corporativo.

PALAVRAS-CHAVE: Orientação ao mercado; Inovação; Sobrecarga de informação, Cocriação de valor.

MARKET ORIENTATION, COLLABORATIVE INNOVATION WITH CONSUMERS AND INFORMATION OVERLOAD

ABSTRACT

The current marketing context requires companies to consider innovation and market orientation (MO) as key variables for superior performance. So, managers are using the collaboration of consumer to co-create value in the pursuit of competitive advantage. However, if mismanaged, consumer participation can trigger an overload of information to the company. Therefore, this theoretical study was done to discuss information overload from the process of generation of innovation in companies with MO. By some studies, this article informs the reader about the subject, but makes it clear that much remains to be done about the damages and ways to reduce or eliminate the information overload to the

company. Finally, ideas for future research are discussed to fix this problem that is more and more present in the corporate world.

KEY WORDS: Market orientation; Innovation; Information overload; Value co-creation.

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto mercadológico caracterizado por grande dinamismo, complexidade e hipercompetitividade, a busca por um desempenho superior é uma tarefa bastante árdua para as empresas. Muitos gestores, jornalistas e acadêmicos consideram a inovação como imprescindível para o sucesso de países, setores industriais e empresas em tempos tão conturbados e imprevisíveis (PRANDELLI; SAWHNEY; VERONA, 2008). Tanto é verdade que diversos estudos, como os de Weerawardena, O’Cass, Julian (2006), Bowen, Rostami e Steel (2010), Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2010) e, finalmente, Günday et al. (2011) encontraram uma relação positiva entre inovação e desempenho superior resultando, enfim, numa vantagem competitiva ao país, setor ou empresa.

A orientação ao mercado (OM) é outro construto apontado como fundamental para a empresa atingir patamares superiores (SAMPAIO, 2000; PERIN, 2002; VIEIRA, 2010), principalmente em ambientes turbulentos e competitivos (RODRIGUEZ CANO; CARRILAT; JARAMILLO, 2004; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; KUMAR; VENKATESAN; LEONE, 2011). A inovação é considerada, em muitos estudos (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; KIRCA et al., 2005; GRINSTEIN, 2008), importante na relação entre os construtos OM e desempenho. Ou seja, inovação e orientação ao mercado são consideradas determinantes ao desempenho superior, facilitando o atingimento do sucesso às empresas (PERIN; SAMPAIO; FALEIRO, 2004).

No intuito de acelerar e aperfeiçoar o processo de inovação, seja este organizacional, relacionado com o produto, processual, de marketing (GÜNDAY et al., 2011), da geração ou adoção de inovações (DAMANPOUR; WISCHNEVSKY, 2006), cada vez mais empresas estão considerando a possibilidade de utilizar informações que podem ser fornecidas pelos próprios consumidores (GREER; LEI,

2012). Essa participação do consumidor pode ser caracterizada como uma colaboração com a empresa e vem sendo chamada de cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, 2004A, 2004B; PAYNE et al. 2008; COVA; DALLI, 2009; OSTROM et al. 2010). Nessa ótica, o valor tem duas facetas: 1) do lado do consumidor, configura-se no atendimento de seus desejos e necessidades de consumo ou até mesmo na superação de suas expectativas; 2) do lado da empresa, é o resultado de um desempenho financeiro superior advindo de um melhor relacionamento com seus consumidores. Isso tudo facilitado e estimulado pelo compartilhamento de informações entre a empresa e seus consumidores.

Ademais, a busca e utilização de informações relevantes de consumidores sempre foi um aspecto central do conceito de orientação ao mercado. Por exemplo, Narver, Slater e MacLachlan (2004) utilizaram o termo orientação proativa ao mercado para atualizar o conceito de OM e encontraram uma associação forte e positiva entre tal conceito e inovação. O mesmo pode ser dito de Joshi e Sharma (2004), de cujos resultados se mostraram significativos quando da utilização de informações dos consumidores na geração de inovação.

Todavia, apesar do crescente envolvimento do consumidor ser benéfico à empresa na geração de inovação (GUPTA et al., 2000; FRITSCH; LUKAS, 2001; BROCKHOFF, 2003), ele pode, também, gerar certas dificuldades. Uma delas é a sobrecarga de informações. Ou seja, a cocriação pode render um grande volume de ideias fornecidas pelos consumidores às empresas, mas, se mal administrado, pode ser o suficiente para levar a um excesso de informação (HOYER et al., 2010). Portanto, assim como o volume, a forma pela qual as informações são compartilhadas e coordenadas também desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de novos produtos (FANG, 2008).

Por tudo isso, o objetivo deste artigo é aprofundar a discussão sobre a sobrecarga de informações oriundas do processo de geração de inovação nas empresas alavancado com OM e com a colaboração dos consumidores. A contribuição teórica e gerencial do trabalho pode ser destacada em três aspectos: a) por apresentar uma breve revisão da literatura atualizada da relação entre inovação, OM e desempenho muito estudado, principalmente em marketing, considerando a

crecente participação dos consumidores na geração de inovação nas empresas; b) por apresentar e discutir o conceito de sobrecarga de informações no contexto do processo de geração de inovação nas empresas, a partir da colaboração com os consumidores; c) por indicar questões de pesquisa aos acadêmicos e orientações aos gestores de marketing.

2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, DESEMPENHO E INOVAÇÃO

Segundo Kohli e Jaworski (1990), orientação para o mercado é a *geração de inteligência* de mercado para a empresa referente às necessidades dos clientes atuais e futuros, a *disseminação da inteligência* entre os departamentos e a *capacidade de resposta* de toda a empresa a estas questões. O primeiro elemento está relacionado a um amplo conceito em que o consumidor verbaliza suas necessidades e preferências incluindo uma análise dos fatores exógenos que influenciam suas necessidades e preferências. Apesar da inteligência de mercado não dever ser focada somente em pesquisa com o consumidor, ela deve ser gerada através de uma variedade de modos, convencionais ou não, e deve envolver a coleta de dados primários e consulta a dados secundários. Já o segundo elemento - a disseminação de inteligência -, está relacionado à participação de todos os departamentos da empresa, no qual a adaptação da empresa às necessidades do mercado passa pela comunicação e disseminação da inteligência aos departamentos e indivíduos da empresa. Por fim, a capacidade de resposta - o terceiro elemento -, está relacionada à resposta das necessidades do mercado; ou seja, determinada ação é tomada em resposta à inteligência que foi gerada e disseminada anteriormente pela empresa.

Prosseguindo, outros estudiosos imprescindíveis ao tema orientação para o mercado são Narver e Slater (1990). Para eles, OM consiste de três componentes comportamentais: *orientação para o cliente*, *orientação para a concorrência* e a *coordenação interfuncional*. Os dois primeiros componentes incluem todas as atividades que envolvem a aquisição de informação sobre os consumidores e competidores dentro do mercado-alvo e a disseminação destas informações em toda a empresa. Concluindo com os componentes, o terceiro está baseado nas informações sobre o

cliente e o concorrente e na disposição de esforços coordenados da empresa além dos do departamento de marketing para a criação de valor superior para o seu consumidor.

Denota-se do parágrafo anterior que a orientação para o cliente é a capacidade de entendimento de um mercado-alvo de compradores com o intuito de criar valor superior contínuo a eles. Para que isso aconteça, espera-se da empresa um profundo entendimento de toda a cadeia de valor do consumidor, não somente de como é hoje, mas também de como ela irá evoluir ao longo do tempo. Já a orientação para a concorrência significa que a empresa compreende as forças e fraquezas de curto prazo e as capacidades e estratégias de longo prazo dos atuais e potenciais concorrentes. E a coordenação interfuncional é a utilização dos recursos da empresa na criação de valor superior para o consumidor alvo. Destarte, esta função deve ir além do departamento de marketing para ser uma integração coordenada que está estreitamente ligada à orientação para o cliente e para a concorrência (NARVER; SLATER, 1990).

Sendo assim, o desempenho da empresa é uma das consequências da OM (KOHLLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; JAWORSKI; KOHLI, 1993; DAY, 1994; SAMPAIO, 2000; PERIN, 2002). Vieira (2010), por exemplo, realizou uma meta-análise de diversos estudos brasileiros e uma mega-análise de estudos internacionais e constatou que a OM impacta significativamente e positivamente o desempenho das empresas, tanto nacionais quanto internacionais. Portanto, para ele, a relação positiva entre OM e desempenho empresarial não deve mais ser contestada. Relação esta confirmada muito antes por Jaworski e Kohli (1993), apesar de, em seu estudo, a turbulência de mercado, a intensidade competitiva e a turbulência tecnológica não terem sido moderadores comprovados na relação entre orientação para o mercado e desempenho. Entretanto, Slater e Narver (1994) constataram que o ambiente competitivo tem um efeito sobre a força e a natureza da relação entre a OM e desempenho.

Finalmente, outros estudos também encontraram uma relação positiva entre inovação, OM e desempenho superior (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; KIRCA et

al., 2005; WEERAWARDENA; O'CASS; JULIAN, 2006, GRINSTEIN, 2008; BOWEN; ROSTAMI; STEEL, 2010; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2010; GÜNDAY et al., 2011).

Com relação à inovação, Perin, Sampaio e Faleiro (2004, p. 83) afirmam que ainda há discrepâncias no entendimento do seu conceito. Isso porque a inovação é estudada em várias áreas do conhecimento e, devido aos paradigmas existentes em cada uma delas, o seu conceito apresenta diversas perspectivas (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009).

É por essa razão que Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), a partir de uma análise de conteúdo das 60 definições por eles levantados e existentes na literatura, resumiram a inovação como tendo os seguintes atributos: a) natureza da inovação (nova, incremental ou de mudança); b) tipo de inovação (de produto, de serviço, dentre outros); c) estágios da inovação (adoção, criação, desenvolvimento, etc); d) o contexto social envolvido na inovação (empresa, cliente, etc); e) os recursos necessários para a inovação (técnicos, criativos e financeiros); e f) o objetivo da inovação pela empresa.

Todavia, e para simplificar e focar somente aquelas relevantes para o presente trabalho e conforme os estudos informados a seguir, entende-se que a inovação pode ser de dois tipos básicos: inovação de produto e inovação de processo (TUSHMAN; NADLER, 1997). A primeira refere-se à criação de um produto ou serviço que seja novo morfológicamente, estruturalmente, à forma de usá-lo ou novo em design para a empresa. Já a segunda refere-se à mudança da forma (processo) com que o produto é fabricado ou fornecido e gerenciado.

Conforme Deshpandé, *et al* (1993), as empresas - no caso do estudo, japonesas - com maior nível de inovação tendem a ter um melhor desempenho. Outro estudo relevante foi feito por Atuahene-Gima (1996) com foco na influência da orientação para o mercado nas características de inovação e o desempenho em um contexto de indústrias e empresas de serviço da Austrália. Seus resultados indicaram que a orientação para o mercado tem uma relação significativa com algumas características de inovação e com o impacto do desempenho do projeto de inovação. Por fim, um dos resultados encontrados por Perin, Sampaio e Faleiro (2004) foi de que existe,

realmente, um efeito positivo e direto da OM sobre a inovação, mais especificamente na indústria eletroeletrônica e no setor de ensino universitário de administração. Portanto, denotam-se desses estudos que há uma relação entre orientação para o mercado, inovação e desempenho empresarial.

Prosseguindo, Han, Kim e Srivastava (1998) desenvolveram um estudo no qual testaram empiricamente o papel mediador da inovação na relação entre a OM e o desempenho empresarial. Neste estudo, os autores exploraram a OM como um catalisador da capacidade de inovação da empresa e, se isso ocorre, qual o grau da consequência no nível de desempenho da empresa. Os resultados forneceram algumas evidências sobre a OM facilitar a capacidade de inovação da empresa e, deste modo, influenciar positivamente no desempenho da empresa. Entretanto, somente a orientação para o cliente teve um alto grau de significância na relação OM e inovação (HAN et al., 1998). Portanto, as empresas com um maior nível de inovação tendem a obter um desempenho superior aos concorrentes quando estão orientados ao mercado (DESHPANDÉ et al., 1993; HAN et al., 1998); no entanto, a orientação para o cliente aponta para uma melhor situação de inovação para a empresa (HAN et al., 1998).

Outros estudos foram feitos por Rodriguez Cano *et al.* (2004) e Kirca *et al.* (2005) para analisar a relação entre OM e desempenho empresarial. Os primeiros analisaram 53 estudos de 23 países e os demais analisaram 114 estudos e todos ratificaram em suas meta-análises a relação positiva entre os construtos. Ou seja, a inovação aparece como fator importante gerado a partir da OM. Para Kirca *et al.* (2005), a inovação é uma das consequências da OM. Além disso, a inovação foi testada como mediadora entre OM e desempenho e os resultados mostraram-se significativos.

Portanto, sólidas pesquisas comprovam a relação entre OM, inovação e desempenho superior às empresas. Em seguida, discutir-se-á o papel dos consumidores no âmbito da inovação e do desempenho empresarial.

3 INOVAÇÃO COM A COLABORAÇÃO DOS CONSUMIDORES

A cocriação de valor é um tópico relativamente novo dentro do campo de estudo do marketing. Ela surgiu em 2000 e começou a ser debatido em 2004 a partir de trabalhos desenvolvidos pelos autores Coimbatore Krishnarao Prahalad e Venkat Ramaswamy. A primeira publicação dos autores abordando a cocriação de valor foi através do artigo *“Co-opting Customer Competence”*, e, em 2004, através do livro intitulado *“The Future of Competition: Creating unique value with customers”* e do artigo publicado no *Journal of Interactive Marketing* com o título de *“Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation”*. Porém, a cocriação de valor se tornou um tema notório por meio da publicação de 2004 dos autores Stephen Vargo e Robert Lusch sobre a nova lógica Dominante do Serviço (ver VARGO; LUSCH, 2004).

Inicialmente, Prahalad e Ramaswamy (2000, 2004a, 2004b) questionaram a atuação das empresas frente aos novos consumidores que estavam surgindo. Ou seja, naquela época e ainda nos dias atuais um novo tipo de consumidor está emergindo: ele interage com o produto, pois está mais conectado, informado, tem “poderes” e é mais atuante do que o consumidor de outrora. Assim, o tradicional formato em que as empresas atuam, no qual desenvolvem e produzem bens e serviços e ofertam aos consumidores, deve ser alterado, pois hoje os consumidores podem se engajar por meio do diálogo com o fornecedor durante todas as etapas de desenvolvimento e entrega do produto ou serviço (PAYNE et al., 2008).

É notório, portanto, que a relação entre a empresa e o consumidor se torne o *locus* da cocriação de valor, já que é um processo que está centrado nos indivíduos e nas suas experiências de cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004B). Essas interações de alta qualidade permitem que um consumidor possa cocriar experiências únicas com a empresa e, deste modo, desencadear as novas vantagens competitivas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004A), como a inovação de produto (GUPTA et al., 2000; FRITSCH; LUKAS, 2001; BROCKHOFF, 2003).

Sobre esta nova ótica, a criação de valor foi deslocada do processo de fabricação e/ou desenvolvimento dos produtos e serviços da empresa conforme o sistema tradicional de criação de valor do marketing para a relação entre a empresa e o consumidor; deste modo, o valor é criado entre ambos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004A). Portanto, a cocriação de valor é conceituada como sendo a

colaboração na criação de valor através do compartilhamento de inventividade, design e outros comportamentos discricionários entre a empresa e o cliente (OSTROM et al., 2010).

Resumindo, no mercado tradicional, os papéis são bem definidos, no qual o consumidor é considerado um mero espectador passivo e as corporações se relacionam e atuam com outras empresas, distribuidores e fornecedores. No entanto, o mercado está mudando, o consumidor passa a ser um agente ativo e começa a atuar dentro desse sistema através do engajamento e do diálogo. Deste modo, o mercado se torna um fórum e o consumidor uma nova fonte de competência; as empresas passam a dialogar com os clientes como se fossem iguais, pois a empresa não tem mais o monopólio, ou até mesmo alguma vantagem no acesso à informação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

Esta indicação de mudança do mercado tradicional a um mercado no qual o consumidor está inserido na cadeia de criação de valor altera também a forma de atuação das empresas em relação à inovação. Prahalad e Ramaswamy (2003) afirmam, por exemplo, que a empresa que tende a ser inovadora não deve mais centrar seus esforços nos produtos e serviços e sim nos ambientes de experiência para cocriar valor único para o cliente, através do apoio de uma rede de comunidade composta por empresas e consumidores. Os mesmos autores destacam que a cocriação e a ampliação de espaços de experiências são o futuro da inovação como pode ser entendido no Quadro 1.

Quadro 1: Inovação tradicional versus Inovação de experiência

	Inovação tradicional	Inovação de experiência
Foco da inovação	Produtos e processos	Ambiente de experiência
Base de valor	Produtos e serviços	Cocriação de experiência
Visão da criação de valor	Empresa cria valor Centrada no cumprimento da cadeia de fornecimento de produtos e serviços Fornecedor empurra e a demanda puxa para a oferta da empresa	Valor é cocriado Ambientes de experiência para indivíduos para coconstruir experiência no contexto da demanda Centrada na cocriação de valor do indivíduo
Visão de tecnologia	Facilitador de características e funções Integração de tecnologia e sistemas	Facilitador de experiências Integração de experiência
Foco da cadeia de fornecimento	Apoia a execução de produtos e serviços	Rede de experiência que sustenta a cocriação de experiências personalizadas

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2003, p. 17).

Denota-se que a abordagem de Prahalad e Ramaswamy (2003) destaca a inovação colaborativa, que permite que o consumidor possa produzir novas ideias, produtos, conceitos e significados simbólicos de forma compartilhada com outros consumidores e com a empresa. Estes consumidores são motivados pelo reconhecimento, benefícios funcionais (novos produtos ou atualizações), reputação e construção de carreira, e as empresas se beneficiam do processo de geração de ideias através de recursos de fora da empresa. Conseqüentemente, a produção de valor passa pela interatividade do consumidor com outros ou com membros da empresa.

Nesse sentido, essa cocriação entre empresas e seus consumidores nos múltiplos pontos de interações disponíveis pode ser vista como uma abordagem de fluxo de fora para dentro centrada no usuário e, em particular, no consumidor final. Tal abordagem está sendo utilizada predominante por líderes de inovação a partir da inovação colaborativa entre seus membros (BILGRAM; BARTEL; BIEL, 2011). Ou seja, a inovação pode surgir a partir de comunidades em que indivíduos trabalham de forma colaborativa com outros e contribuem para o capital social e cultural da comunidade (COVA; DALLI, 2009) e, finalmente, para a empresa.

Assim, o processo de inovação da cocriação consiste na alternância do intercâmbio de entrada e saída de informações para conectar as atividades de inovação interna e a informação dos usuários. Deste modo, mesclam o *know-how* tecnológico interno da empresa com o conhecimento e a criatividade externa do consumidor (BILGRAM et al., 2011). Algumas empresas já utilizam programas de cocriação para inovação de novos produtos e estes programas ajudam as empresas a continuamente envolver os consumidores inteiramente no processo de inovação (BILGRAM et al., 2011).

Para tanto, empresas estão incorporando mecanismos organizacionais para integrar o papel inovador do consumidor com os sistemas e processos internos de desenvolvimento de produto (NAMBISAN; NAMBISAN, 2008). Deste modo, os consumidores agora estão submetendo processos de criação de valor para a análise e avaliação da indústria. Por exemplo, existem estudos sobre o assunto em diversos setores industriais, tais como de calçados esportivos (FULLER; JAWECKI; MUHLBACHER, 2007), de equipamentos para esportes extremos (HIENERTH, 2006;

RAASCH; HERSTATT; LOCK, 2008), de equipamentos cirúrgicos (LETTL; HERSTATT; GEMUENDEN, 2006) e para a indústria de vídeo games (JEPPESEN; MOLIN, 2003). Em todos eles, os consumidores estão sendo utilizados pelas empresas como fontes de ideias para inovações de produtos e serviços.

Outro exemplo é o Quadro 2, que mostra como algumas empresas estão inovando com a participação dos consumidores. Mais especificamente, o estudo de Standing e Kiniti (2011) analisa como wikis - websites criados por e para múltiplos usuários os quais podem criar, editar e apagar conteúdos livremente - podem ser utilizadas no processo de inovação empresarial.

Quadro 2: Fatores-chave de sucesso para a adoção e uso de Wikis.

Cisco	Pfizer Inc.	DoD	Angel.com
Cultura organizacional de colaboração e compartilhamento de conhecimento	Ampla acesso ao uso de Wiki dentro da empresa	Wiki criado com um propósito específico com objetivos de colaboração e inovação	Iniciativa administrativa em mudar para uma solução com o uso de Wiki para uma maior funcionalidade e facilidade de uso
Estratégia da inovação incluindo códigos abertos de ideias	Atitudes liberais pelos gestores aos esforços individuais em promover a colaboração	Vontade de promover a colaboração entre o governo e a indústria	Foco na criação de uma plataforma colaborativa com parceiros externos e clientes
Estratégia de gerenciamento para a colaboração e comunicação	Necessidade dos pesquisadores de compartilhar e acessar informação e conhecimento	Aumento da segurança e do gerenciamento do Wiki	Vontade de adotar o Wiki em diferentes funções das equipes
Ampla adoção da web 2.0 e de ferramentas colaborativas	Uso do Wiki para promover projetos individuais e em equipe		

Fonte: Standing e Kiniti, (2011, p. 293)

No Brasil, Huertas, Varela e Strehlau (2012) estudaram a cocriação na internet sob as perspectivas da empresa (de telefonia celular) e do consumidor. Para a empresa, as autoras identificaram as ferramentas disponibilizadas, como o próprio website da empresa, as redes sociais, entre outras, para propiciar a participação do consumidor em processos de cocriação. Para o consumidor, elas analisaram os papéis desempenhados por ele nesse processo. Os resultados, todavia, mostraram que todas

as empresas de telefonia celular presentes no Brasil utilizam ainda pouco essas ferramentas, fazendo com que o papel do consumidor também seja restrito, normalmente e somente de usuário. Portanto, Huertas, Varela e Strehlau (2012) sugerem que as empresas, sejam elas do setor de telefonia móvel ou de outros setores, entendam a importância da cocriação de valor para a inovação, seja esta de produto ou de processo.

Outro exemplo brasileiro é o estudo de Bueno e Balestrin (2012), cujo intuito foi o de entender a inovação de produto na indústria automotiva. No caso específico do desenvolvimento do Fiat Mio, eles encontraram que, durante o seu processo, a empresa adotou diferentes práticas de inovação colaborativa, principalmente na fase de pesquisa e desenvolvimento do produto, aonde o consumidor teve um papel relevante, auxiliando não só com novos conteúdos, ideias e definições, mas também com as decisões de conceito acerca do carro. Todavia, nas demais fases do projeto, outros atores também participaram ativamente do desenvolvimento do produto, sejam fornecedores, designers, entre outros. Portanto, no caso específico deste estudo, Bueno e Balestrin (2012) comprovaram que a cocriação de valor foi importante para o sucesso do desenvolvimento do produto e, posteriormente, para o desempenho empresarial.

Por tudo isso, estudos anteriores comprovam que a cocriação de valor desencadeia vantagens competitivas à empresa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004A) a partir do envolvimento do consumidor no processo de inovação de produtos e serviços (BILGRAM et al., 2011).

Contudo, outros estudos, como o de Kang e Kang (2009) encontraram, após a análise de mais de mil empresas, que a colaboração do consumidor apresenta uma relação de curva em formato de U invertido com o desempenho da empresa em inovação. Ou seja, há um limite no que se refere à colaboração do consumidor se transformar em desempenho superior à empresa.

Um dos motivos é a sobrecarga de informação de inovação. Em outras palavras, a facilidade de acesso a um número considerável de informações advindas do consumidor também pode prejudicar o desempenho da empresa quando da dificuldade em entender quais contribuições são relevantes para a empresa no seu

processo de inovação de produtos e serviços (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). Portanto, é imprescindível que a empresa que se submete ao processo de inovação colaborativa com seus consumidores saiba administrar esse novo contexto. A seção seguinte discutirá em pormenores esse tema.

4 SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO DE INOVAÇÃO

Como visto anteriormente, a inovação a partir da colaboração de consumidores pode ser benéfica às empresas. Um exemplo positivo disso é o caso relatado por Lindic et al. (2011), os quais estudaram a colaboração de consumidores da empresa Swarovski no desenvolvimento de novos produtos da marca. A empresa buscou ideias de desenvolvimento de novos relógios com a ajuda de seus clientes. Estes, por sua vez, sugeriram cerca de 1300 diferentes modelos de relógios a partir de 24 componentes e 108 diferentes pedras preciosas fornecidas pela Swarovski. Em seguida, a empresa deixou-os criarem os próprios designs dos relógios. Nesse caso, 3000 diferentes designs de relógios foram criados pelos consumidores. Com a possibilidade de transformar seus clientes em desenvolvedores de produto, a Swarovski captou as necessidades e desejos de seu público alvo a partir da cocriação de valor entre os atores, fonte esta vital para a inovação constante dos produtos da empresa (LINDIC et al., 2011).

Todavia, e conforme apresentado na seção anterior, o nível de intensidade da colaboração do consumidor pode não ser benéfica à empresa. Um dos motivos é de que ideias originais dos consumidores podem não se transformar em produtos ou serviços concretos, pois simplesmente a empresa solicitar a eles por suas ideias é marginal ao invés de envolvê-los em situações de solução de problemas para a empresa (MAGNUSSON; MATTHING; KRISTENSSON, 2003). Ou seja, a cocriação de valor não é tão simples assim e demanda um relacionamento mais profundo entre consumidor e empresa. Outro motivo é a sobrecarga de informação. Tal termo é comumente utilizado para transmitir a simples noção do recebimento de muita informação.

No contexto administrativo e de marketing, sobrecarga de informação pode ser entendido em como o desempenho de um indivíduo (ou empresa) pode variar através da quantidade de informação a qual este profissional (ou empresa) é exposto. Ou seja, a quantidade de informação pode afetar o desempenho empresarial. Assim, e conforme a Figura 1, a qualidade das decisões ou o desempenho empresarial é afetado positivamente pela quantidade de informação que esta pessoa (ou empresa) recebe até certo limite, isso porque, se a quantidade de informação que é fornecida passar deste ponto, o seu desempenho cai consideravelmente. Deste modo, as informações que são fornecidas além deste ponto não serão integradoras no processo de tomada de decisão, pois há sobrecarga de informação acarretando, portanto, no desempenho inferior da empresa. É nesse sentido, finalmente, que a sobrecarga de informação é geralmente referida como uma curva em formato de U invertido (EPPLER; MENGIS, 2004).

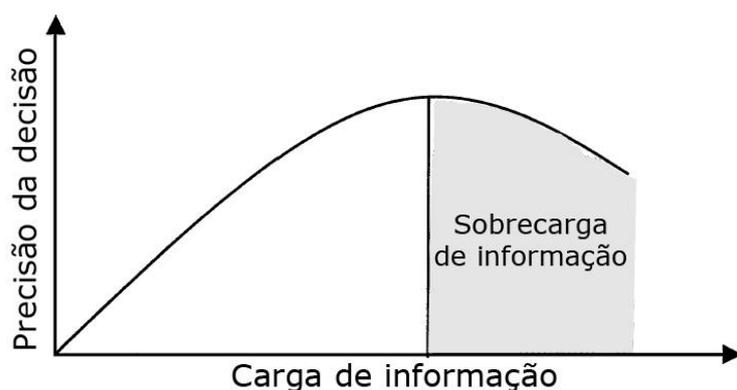


Figura 1 - Sobrecarga de informação, uma curva em U invertido

Nota: no eixo x (linha horizontal), quanto mais para a direita, maior a carga de informação; já no eixo y (linha vertical), quanto mais para cima, maior a precisão da tomada de decisão.

Fonte: Eppler e Mengis (2004, p. 326).

Seguindo adiante, os dois principais obstáculos para a tomada de decisão em uma situação de excesso de informação são: (a) a impossibilidade de localizar o que é relevante devido ao grande volume; e (b) a visualização sobre o que é mais crítico entre os dados relevantes. Se, por exemplo, a empresa citada anteriormente (Swarovski) não fosse orientada ao mercado e não utilizasse a inovação de experiências informadas em seções anteriores, possivelmente a sobrecarga de

informação a acometeria, o que acarretaria em desempenho pífio tanto no que se refere ao relacionamento com seus consumidores como com o desempenho financeiro advindo de vendas insignificantes, já que a sobrecarga de informação impossibilitaria à empresa localizar as reais necessidades e desejos de seus consumidores-colaboradores.

Isso é comprovado em vários estudos, como os de Turban et al. (2000), constatando que a sobrecarga de informação reduz a capacidade de tomada decisão em 50%, como pode ser visto também no caso da empresa SAP (ver Burn et al., 2000).

Outro estudo interessante sobre o tema é o de Klausegger, Sinkovics e Zou (2007), os quais confirmaram a dificuldade de gestores e empresas em lidarem na prática com um volume crescente de informações. Em sua pesquisa, os autores forneceram suporte empírico da relação negativa entre a sobrecarga de informação e o cumprimento das responsabilidades de trabalho nos cinco países pesquisados (Singapura, Hong Kong, Austrália, Reino Unido e Estados Unidos da América).

Portanto, estudos comprovam os malefícios da sobrecarga de informação no desempenho tanto do gestor quanto da empresa. O'Reilly (1980) também comprovou tal questão da sobrecarga de informação estar relacionada com a diminuição do desempenho; porém, ele afirma que a necessidade de uma empresa não é por menos informação, mas por uma disseminação mais cautelosa das informações disponíveis dentro da empresa. Sendo assim, entende-se que as empresas devam, ao lidar com um volume de dados novos e vasto, determinar sua relevância e identificar quais fontes de informações são confiáveis. Portanto, as empresas precisam melhorar sua qualidade de informação corporativa e não somente aumentar a quantidade de informação, pois melhores informações beneficiam a empresa (LAUD; SCHEPERS, 2009).

Ou seja, a empresa deve encontrar o ponto de equilíbrio das informações fornecidas pelos consumidores, pois há um limite no que se refere à colaboração do consumidor se transformar em desempenho superior à empresa

Uma solução para o problema é a capacidade da empresa de absorver informações colhidas no mercado (TSAI, 2009). Ou seja, para a inovação de produto, não importa somente a colaboração entre as diversas partes do processo, mas

também a capacidade absorptiva da empresa com relação à sobrecarga de informação existente nessa rede colaborativa entre as partes. Com isso, entende-se a capacidade de absorção como caracterizado por cinco etapas: o reconhecimento, a aquisição, a assimilação, a transformação e, finalmente, a exploração das informações para a busca por desempenho superior e inovação de produto (ZAHRA; GEORGE, 2002; TODOROVA; DURISIN, 2007). Ou seja, uma empresa que almeja obter uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes deve, primeiramente, reconhecer, de um mar de dados, aquelas informações realmente imprescindíveis para a inovação de seus produtos e serviços; em seguida, deve obtê-las para si no intuito de, posteriormente, assimilá-las à sua estrutura organizacional com o objetivo final de transformá-las em decisões compatíveis para, então, explorá-las através de produtos e serviços inovadores e do consequente aumento de faturamento trazido pela capacidade absorptiva da empresa. Tanto é verdade que Tsai (2009) encontrou que essa capacidade de absorção modera positivamente a relação entre a colaboração dos consumidores e a inovação de produto.

Todavia, Foss, Laursen e Pedersen (2011) informam que, para a inovação ser plena dentro de uma empresa, esta deve utilizar novas práticas organizacionais, tais como comunicações vertical e lateral intensas, a premiação aos colaboradores por compartilhar e adquirir informações e, finalmente, a delegação do direito à decisão aos colaboradores. Ou seja, a capacidade absorptiva de uma empresa deve estar interligada com práticas condizentes para tal. Ratifica-se isso ao concluírem, Foss, Laursen e Pedersen (2011), que a relação entre as informações trazidas pelo consumidor e a inovação de produto é mediada pelas práticas organizacionais.

Uma ferramenta que deve ser utilizada nas novas práticas organizacionais é, sem dúvida, a Internet. Segundo Sawhney, Verona e Prandelli (2005), ela é uma plataforma para a cocriação de valor com os consumidores e tem o seu merecido destaque não somente no impacto positivo na inovação colaborativa, mas também na sobrecarga de ideias à empresa advinda justamente da cocriação de valor com o cliente. E uma das formas de utilizar a Internet de maneira saudável pela empresa é através de comunidades virtuais. Schröder e Hölzle (2010), por exemplo, entenderam como a interação com uma comunidade virtual pode ajudar determinada empresa no

seu processo inovativo. Para tanto, criaram um modelo chamado qualidade da interação comunidade-empresa (CCIQ) e apresentaram fatores que o influenciam, que são: a) a estrutura dos canais de interação (usabilidade, performance e segurança); b) as atividades exercidas na interação (de controle, capacidade de absorção, entre outros); e c) as motivações, emoções e atitudes das partes durante o convívio na comunidade virtual (experiências inovativas, normas sociais, incentivos, etc). Com esses fatores, o CCIQ pode ser impactado, resultando em inovações, sejam estas incrementais ou radicais, bem como no entendimento de ambas as partes das necessidades, ideias, soluções, etc de cada um.

Entretanto, assim como aconteceu com Sawhney, Verona e Prandelli (2005), os autores supracitados não se preocuparam com a sobrecarga de informação. Ou seja, sabe-se que a Internet e as comunidades virtuais são ferramentas e canais importantes para a cocriação de valor entre o consumidor e a empresa e, conseqüentemente, para o desempenho superior almejado pela última, mas ainda está nebuloso como se deve utilizá-los para que a sobrecarga de informação não os impeça de atingirem seus objetivos de consumo ou de lucro.

Finalmente, a sobrecarga de informação pode ser discutida também conforme os papéis do cliente quanto à inovação empresarial (ÖBERG, 2010). Esse autor entende que há papéis diversos que o cliente pode e deve exercer no relacionamento com a empresa e dependendo do seu envolvimento conforme o processo inovativo do produto. Por exemplo, na fase inicial de criação do produto, o cliente exerceria um papel de gerador de ideias, de informante, de usuário e até de divulgador do produto; em seguida, o papel do cliente se transformaria em desenvolvedor de produtos e de gerador de novas ideias. Portanto, e apesar de não ter sido aprofundado por Öberg (2010), a capacidade absorptiva pode e deve ser utilizada frente ao papel que o cliente exerce na relação com a empresa; ou seja, o reconhecimento de que determinado cliente tem um papel mais importante em determinada fase inovativa de um produto ou serviço pode fazer com que a empresa adquira as informações dele advindas, as assimile para, em seguida, transformá-las e explorá-las em prol do desempenho superior.

Por tudo isso, é notório os prejuízos que a sobrecarga de informações pode e normalmente causa a qualquer empresa que busque uma interação mais íntima com seus consumidores com o intuito de obter vantagens competitivas nos seus mercados. Mas há formas de evitar tais malefícios, através: a) da criação de uma capacidade de absorção das informações relevantes; b) de práticas organizacionais condizentes com a nova realidade competitiva e de interação com o consumidor; c) de ferramentas que façam essa ligação consumidor-empresa como a Internet e as comunidades virtuais; e/ou d) do entendimento dos papéis dos consumidores no processo inovativo das empresas no intuito de dar ouvidos somente aos que realmente podem ajudar a empresa a atingir seus objetivos. Com isso, a solução para a sobrecarga de informação está na análise da quantidade, da qualidade e do formato das informações que sobrecarregam a empresa (Ho & Tank, 2000).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto mercadológico, entende-se, e conforme as seções anteriores demonstraram, que a busca por um desempenho superior é uma tarefa bastante árdua para as empresas. Todavia, a inovação pode ser muito útil para as empresas que enfrentam mercados vorazes. Nesse sentido, inúmeros estudos comprovaram que inovação e desempenho superior estão positivamente interligados entre si, resultando numa vantagem competitiva da empresa frente à competição feroz dentro do seu mercado de atuação (WEERAWARDENA, et al., 2006; BOWEN et al, 2010; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2010; GÜNDAY et al., 2011).

Para tanto, porém, a empresa deve seguir a orientação ao mercado (OM). Para tanto, pode entendê-la sob a perspectiva de Kohli e Jaworski (1990) de geração, disseminação e capacidade de resposta de inteligência de toda a empresa às necessidades e desejos do mercado. Ou ainda, orientar a sua empresa ao mercado sob a perspectiva de Narver e Slater (1990) no que se refere à orientação para o cliente e para a concorrência e à coordenação interfuncional. Até porque consideráveis estudos comprovam a relação positiva entre OM e o desempenho da empresa

(KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ, et al., 1993; JAWORSKI; KOHLI, 1993; DAY, 1994).

Além destes, a inovação é considerada, em muitos estudos (HAN, et al., 1998; KIRCA et al., 2005; GRINSTEIN, 2008), um conceito importante na relação entre OM e desempenho. E essa relação pode ser intensificada com a colaboração do consumidor. Chama-se a isso cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, 2004a, 2004b; PAYNE et al. 2008; COVA; DALLI, 2009; OSTROM et al. 2010), aonde ao consumidor é atendido nos seus desejos e necessidades de consumo e à empresa obtém-se um desempenho financeiro superior a partir do compartilhamento de informações entre a empresa e seus consumidores. Tal situação permite à empresa ainda o desencadeamento de novas vantagens competitivas frente ao seu mercado (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

Contudo, é relevante ressaltar que a colaboração do consumidor tem um limite, pois apresenta, assim como acontece com a carga de informação, uma relação de curva em formato de U invertido com o desempenho da empresa em inovação. Ou seja, há um limite entre cocriação de valor e sobrecarga de informação, sendo que este último pode prejudicar o desempenho da empresa e também no seu processo de inovação de produtos e serviços (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

É nesse momento que o presente artigo se inseriu, ao buscar aprofundar a discussão sobre a sobrecarga de informações oriundas do processo de geração de inovação nas empresas alavancado com OM e com a colaboração dos consumidores. Apresentou-se, para tanto, uma breve revisão da literatura da relação entre os três construtos (Inovação, OM e desempenho) e também do conceito de sobrecarga de informações no contexto do processo de geração de inovação nas empresas, a partir da colaboração com os consumidores.

Na seção referente à sobrecarga de informação de inovação, notou-se que já existem estudos que buscaram, explicitamente ou não, entender como a inovação pode ser alcançada através de algumas diretrizes pautadas no combate às informações irrelevantes à empresa. Nesse sentido, ideias como a capacidade absorptiva de informação, novas práticas organizacionais, o entendimento dos papéis dos clientes e, por fim, o use de novas tecnologias podem ajudar o gestor a se

precaver quanto à sobrecarga de informações cada vez maior existente no mundo globalizado e conectado que é o atual.

Porém, e como foi mencionado anteriormente, muito desses estudos não se preocuparam em estudar a sobrecarga de informação na cocriação de valor. Ou seja, algumas pesquisas estavam focadas na estruturação da empresa frente ao mercado dinâmico e não às informações dele advindas.

É nesse momento, enfim, que o presente artigo destaca o último objetivo informado na introdução, que é indicar caminhos de pesquisa sobre a sobrecarga de informação aos acadêmicos e orientações aos gestores de marketing. Inicialmente, entende-se que a capacidade absorptiva da empresa com relação à sobrecarga de informação existente nessa rede colaborativa entre as partes é um tema pouco explorado e que merece o seu crédito pela Academia. O motivo dessa afirmação é de que a sobrecarga existe e a empresa deve lidar com ela a partir de um filtro que realmente resulte em informações relevantes à empresa. Para tanto, ela deve aprender a absorver as informações a partir de mecanismos ainda pouco explorados, mas que se atenha às cinco etapas da capacidade absorptiva, que são: o reconhecimento, a aquisição, a assimilação, a transformação e, finalmente, a exploração das informações.

Portanto, atualmente sabe-se que a capacidade absorptiva é fundamental para reduzir a sobrecarga informacional, mas ainda não se sabe como ela agiria na cocriação de valor, na inovação e, finalmente, no desempenho da empresa. É premente, por fim, que estudos avancem a partir de uma análise profunda dos construtos acima citados e de suas potenciais (inter)relações. Por exemplo: Como reconhecer quais informações são relevantes para a empresa? Se for sabido, como absorvê-las? Aqui as demais perguntas referem-se às etapas da capacidade absorptiva da empresa.

Após ou concomitante aos estudos sobre a absorção da informação, outros podem ser realizados sob um enfoque menos voltado à relação consumidor-empresa, mas mais à estrutura organizacional. Ou seja, será que as empresas que buscam a inovação a partir da cocriação de valor entre as partes envolvidas devem modificar suas práticas organizacionais, como, de certa forma, afirmam Foss, Laursen e

Pedersen (2011)? Se a resposta for afirmativa, como essa empresa deve se estruturar de maneira a aproveitar ao máximo as informações advindas do mercado? Será que comunicações vertical e lateral intensas, a premiação aos colaboradores por compartilhar e adquirir informações e, finalmente, a delegação do direito à decisão aos colaboradores são realmente e somente as únicas mudanças necessárias? Por exemplo, para uma empresa tradicional, a solução é se reinventar ou ela também pode inovar seus produtos e serviços de outras maneiras que não através da implementação de novas práticas organizacionais?

Um estudo que sutilmente pesquisa um pouco sobre os setores e portes industriais é o de Öberg (2010), mas ele se preocupou nos papéis do cliente quanto à inovação empresarial do que na estrutura em si da empresa. De qualquer forma, os papéis que os clientes podem e exercem são essenciais para se entender como a sobrecarga de informação pode ser reduzida ou até eliminada. Por exemplo, será que a empresa, ao identificar aquele cliente realmente importante para a inovação e criação de valor, e entendendo o seu papel nessa relação, não pode evitar sobrecargas de outros clientes irrelevantes? Ou seja, a ideia aqui é que talvez não seja interessante para uma empresa ouvir todos os seus clientes, mas somente os portavozes, aqueles que resumem para a empresa os anseios dos demais. E isso pode se modificar conforme o papel do cliente e, claro, conforme o processo inovativo do produto ou serviço. Portanto, em determinado ponto esse cliente pode ser essencial; em outro momento do processo, não. Agora, como fazer isso? E será que, fazendo isso, reduz-se a sobrecarga e isso tudo resulta na inovação do produto e, conseqüentemente, no desempenho superior para a empresa?

As empresas não percebem que não é somente a quantidade de informações que a sobrecarregam, mas também a qualidade e o seu formato exercem uma influência negativa na cocriação de valor. Portanto, a solução para a sobrecarga de informação está na análise dessas três formas de informação de maneira igualitária e não que uma tenha mais influência do que a outra. Agora, como saber qual informação é de qualidade, qual é o ponto de equilíbrio para a quantidade de informações e qual formato é o mais desejado para uma empresa? Pesquisas nesse

sentido são ainda tímidas, mas que devem ser incentivadas para o melhor entendimento da informação na cocriação de valor de produtos inovadores.

E a tecnologia pode ajudar a entender um pouco mais sobre a sobrecarga de informação, seja através da Internet e de comunidades virtuais, aonde a aproximação da empresa ao cliente é nítida, seja através de mecanismos que rastreiem e absorvam as informações relevantes advindas de todos os contatos feitos pelos clientes à empresa, seja via telefone, e-mail, fóruns, etc. Ou seja, sabe-se que a tecnologia serve como uma plataforma para a cocriação de valor com os consumidores, mas, pela sua facilidade e acesso dos clientes a ela, a tecnologia é um dos culpados pelo excesso de informações no mundo. Com isso, a empresa não pode fugir da tecnologia, mas deve utilizá-la de forma eficiente e eficaz. E é nesse ponto que estudos podem ser úteis para a empresa; ou seja, como uma empresa pode e deve usar a tecnologia a seu favor?

Finalmente, inúmeras pesquisas acadêmicas podem ser feitas sobre a sobrecarga de informação junto com diversos outros construtos como a cocriação de valor, o desempenho superior, a OM e também interações entre eles. É imprescindível que se busque um entendimento mais profundo sobre o tema para apresentar às empresas que sofrem no atual mundo altamente competitivo e voraz.

Apesar de ainda não haver um norte nítido para as empresas, as pesquisas citadas no presente artigo podem indicar alguns caminhos férteis para o desempenho superior. Nesse sentido, algumas orientações são indicadas aos gestores de marketing, principalmente, na administração da relação cliente-empresa. Inicialmente, informa-se que um gestor deve ter cautela quanto à sobrecarga de informação, porque ela pode dificultar a tomada de decisão dentro do projeto de desenvolvimento da inovação. Isso dito, o gestor deve ter a capacidade de saber quando a carga de informação e a colaboração do consumidor no processo de inovação estão afetando positivamente ou negativamente o desempenho da sua empresa. Ou seja, o gestor deve ter em mente que tanto a carga de informação como a cocriação possuem limites no que tange à sobrecarga resultante de tal relacionamento.

É nesse sentido que o presente artigo apresentou estudos anteriores e procurou, a partir destes, informar o leitor gestor quanto aos benefícios da cocriação, mas também quanto aos malefícios da mesma se não tomar alguns cuidados na sua gestão com o consumidor-colaborador. Por exemplo, a empresa deve se ater aos consumidores realmente relevantes para a empresa e também conforme o papel desse cliente no processo inovativo. Ou seja, há clientes que são importantes para determinadas etapas do processo e outros para demais etapas; portanto, dessa forma a empresa já pode filtrar as informações dos consumidores para a cocriação de valor. Além disso, o gestor deve estar atento às tecnologias a serem empregadas para ouvir o consumidor e, ao mesmo tempo, criar mecanismos para que a empresa consiga absorver essas informações dos consumidores. Contudo, sabe-se que absorver não é o bastante: é necessário reconhecer, adquirir, assimilar, transformar e explorar essas informações de forma eficiente e eficaz.

Portanto, é imprescindível que a empresa que se submete ao processo de inovação colaborativa com seus consumidores saiba administrar esse novo contexto, aliando uma reformulação da estrutura organizacional com um entendimento perspicaz dos mecanismos necessários para a interação com o consumidor e de formas eficazes de se filtrar as informações relevantes para a inovação de produtos e serviços da empresa. Somente com a visão do todo sem perder a noção das peças que a sustentam é que o gestor e sua empresa conseguirão absorver aquilo que transformará a inovação em desempenho superior e, finalmente, em vantagem competitiva frente aos competidores.

Encerrando o presente trabalho, este apresenta limitações, dentre elas está na sua contribuição limitada à teoria e aos gestores das empresas. Ou seja, apresentaram-se algumas sugestões de novas pesquisas, mas não foram sugeridos modelos, proposições ou hipóteses. Isso porque o objetivo deste artigo foi o de aprofundar a discussão sobre a sobrecarga de informações oriundas do processo de geração de inovação nas empresas alavancado com OM e com a colaboração dos consumidores a partir de uma breve revisão da literatura. Todavia, acredita-se que as ideias aqui trazidas possam fomentar discussões mais profundas sobre o tema que é tão amplo, mas ao mesmo tempo, ainda pouco explorado pela academia.

REFERÊNCIAS

ATUAHENE-GIMA, K. Market Orientation and Innovation. **Journal of Business Research**, v. 35, n. 2, pp. 93-103, 1996.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of Innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, pp. 1323 – 1339, 2009.

BILGRAM, V., BARTL, M., & BIEL, S. Getting closer to the consumer – How Nivea co-creates new products. **Marketing Review**, v. 28, n. 1, 2011.

BOWEN, F. E.; ROSTAMI, M.; STEEL, Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 11, pp. 1179–1185, 2010.

BROCKHOFF, K. Customers' perspectives of involvement in new product development. **International Journal of Technology Management**, v. 26, n. 5/6, pp. 464–481, 2003.

BUENO, B. ; BALESTRIN, A. Inovação Colaborativa: Uma Abordagem Aberta no Desenvolvimento de Novos Produtos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 52, n. 5, p. 517-530, 2012.

BURN□J. M.;□ASH□C.□Knowledge management strategies for virtual organisations.□**Information Resources Management Journal**, v. 13, n. 1, 2000.□

COVA, B.; DALLI, D. Working consumers: the next step in marketing theory? **Marketing Theory**, v. 9, n. 3, pp. 315-339, 2009.

DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, J. D. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 23, n. 4, 269–291, 2006.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, pp. 37-52, 1994.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E., Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, 57 (1), pp. 23-27, 1993.

EPPLER, M. J.; MENGIS, J. The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines. **The Information Society**, v. 20, n. 5, pp. 325-344, 2004.

FANG, E. Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 4, pp. 90-104, 2008.

FOSS, N.; LAURSEN, K.; PEDERSEN, T. Linking customer interaction and innovation. **Organization Science**, v. 22, n. 4, pp. 980-999, 2011.

FRITSCH, M.; LUKAS, R. Who cooperates on R&D? **Research Policy**, v. 30, n. 2, pp. 297-312, 2001.

FULLER, J.; JAWECKI, G.; MUHLBACHER, H. Innovation creation by online basketball communities. **Journal of Business Research**, v. 60, n.1, pp. 60-71, 2007.
GREER, C. R., & LEI, D. (2012). Collaborative Innovation with Customers: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. **International Journal of Management Reviews**, 14, 63-84.

GRINSTEIN, A. The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 2, pp. 166-173, 2008.

GÜNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIÇ, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, pp. 662-676, 2011.

GUPTA, A.K.; WILEMON, D.; ATUAHENE-GIMA, K. Excelling in R&D. **Research Technology Management**, v. 43, n. 3, pp. 52-59, 2000.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, pp. 30-45, 1998.

HIENERTH, C. The commercialization of user innovations: the development of the rodeo kayak industry. **R&D Management**, v. 36, n. 3, pp. 273–294, 2006.

HOYER, W. D et al. Consumer Cocreation in New Product Development. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 3, pp. 283-296. 2010.

HUERTAS, M.; VARELA, C.; STREHLAU, S. Cocriação na Internet: Uma análise das perspectivas da empresa e do consumidor. **Revista de Administração e Inovação (RAI)**, v. 9, n. 3, pp. 257-272, 2012.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, pp. 53-70, 1993.

JEPPESSEN, L.B.; MOLIN, M.J. Consumers as co-developers: learning and innovation outside the firm. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 15, n.3, pp. 363–383, 2003

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 4, pp. 408–417, 2011.

JOSHI, A. W.; SHARMA, S. Customer knowledge development: Antecedents and impact on new product performance. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, pp. 47–59, 2004.

KANG, K.H.; KANG, J. How do firms source external knowledge for innovation? Analysing effects of different knowledge sourcing methods. **International Journal of Innovation Management**, 13, pp. 1–17, 2009.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, pp. 24–41, 2005.

KLAUSEGGER, C.; SINKOVICS, R. R.; ZOU, H. Information overload: a cross-national investigation of influence factors and effects. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 25, n. 7, 2007.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, pp. 1-18, 1990.

KUMAR, V. et al. Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, pp. 16-30, 2011.

LAUD, R. L.; SCHEPERS, D H. Beyond Transparency: Information Overload and a Model for Intelligibility. **Business and Society Review**, v. 114, n. 3, pp. 365-391, 2009.

LETTL, C.; HERSTATT, C.; GEMUENDEN, H.G. Users' contributions to radical innovation: evidence from four cases in the field of medical equipment technology. **R&D Management**, v. 36, pp. 251-272, 2006.

LINDIC, J. et al. Deploying information technologies for organizational innovation: Lessons from case studies. **International Journal of Information Management**, v. 31, n. 2, pp. 183-188, 2011.

MAGNUSSON, P.R.; MATTHING, J.; KRISTENSSON, P. Managing user involvement in service innovation: experiments with innovating end users. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 2, pp. 111-124, 2003.

NAMBISAN, S.; NAMBISAN, P. How to Profit From a Better 'Virtual Customer Environment. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 3, pp. 53-51, 2008.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, pp. 20-35, 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 5, pp. 334-347, 2004.

ÖBERG, C. Customer roles in innovations. **International Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 6, pp. 989-1011, 2010.

O'REILLY, CHARLES A. Individuals and Information Overload in Organizations: Is More Necessarily Better? **The Academy of Management Journal**, v. 23, n. 4, pp. 684-696, 1980.

OSTROM, A. L et al. Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, pp. 4-36, 2010.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, n. 1, pp. 83-96, 2008

PERIN, M. **A relação entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e performance**. Porto Alegre, 2002. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PERIN; M.; SAMPAIO, C.; FALEIRO, S. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: Uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 8, n. 1, pp. 79-103, 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence. **Harvard Business Review**. V. 78, n. 1, pp. 79-88, 2000.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The New Frontier of Experience Innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 4, pp. 12-18, 2003.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation Experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, pp. 5-14, 2004a.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

PRANDELLI, E.; SAWHNEY, M. S.; VERONA, G. **Collaborating with customers to innovate**: conceiving and marketing products in the networking age. Edward Elgar Publishing, 2008.

RAASCH, C.; HERSTATT, C.; LOCK, P. The dynamics of user innovation: drivers and impediments of innovation activities. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 3, pp. 377-398, 2008.

RODRIGUEZ CANO, C.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of research in Marketing**, v. 21, n. 2, pp. 179-200, 2004.

SAMPAIO, C. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Porto Alegre, 2000. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SAWHNEY, M.; VERONA, G.; PRANDELLI, E. Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 4, pp. 4-17, 2005.

SCHRÖDER, A.; HÖLZLE, K. Virtual Communities for Innovation: Influence Factors and Impact on Company Innovation. **Creativity and Innovation Management**, v. 19, n. 3, pp. 257-268, 2010.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, pp. 46-55, 1994.

STANDING, C.; KINITI, S. How can organizations use wikis for innovation? **Technovation**, v. 31, n. 7, pp. 287-95, 2011.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, pp. 774-786, 2007

TSAI, K. Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective. **Research Policy**, v. 38, n. 5, pp. 765-778, 2009.

TURBAN E., LEE J., KING D., & CHUNG H.M. **Electronic Commerce: A Managerial Perspective**. Prentice Hall: Upper saddle river, NJ, 2009.

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

TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, pp. 166-189. 1997.

VIEIRA, V. Antecedents and Consequences of market orientation: a brazilian meta-analysis and an international mega-analysis. **Brazilian Administration Review (BAR)**, v.7, n.1, pp. 40-58. 2010.

WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A.; JULIAN, C. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 1, pp. 37-45, 2006.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, pp. 185-203, 2002.

NOTAS

(1) Professor e pesquisador da Área de Marketing do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do RS. Endereço: Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 50 - Sala 1101- CEP: 90.619-900 - Porto Alegre, RS. E-mail: claudio.damacena@pucrs.br Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9339761980651218>

(2) Mestrando em Administração e Negócios na linha de pesquisa de Marketing pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PPGAd-PUCRS). Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Publicidade e Propaganda, pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-Sul). Tem experiência nas áreas de Marketing e Publicidade e Propaganda. Atualmente estuda e tem interesse nos seguintes temas: administração; marketing; comportamento do consumidor; e cocriação de valor. Endereço: Av. Icarai, 1210, apto. 201, 90810-000 - Porto Alegre - RS. Email: guilherme_marra@hotmail.com. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7088235301954159>

(3) Doutorando em Administração com ênfase em Marketing pelo CEPPAD/UFPR, Doutorado-sanduíche (setembro 2011- fevereiro 2012) na Boston College/EUA, mestre em Administração, com ênfase em Marketing, pelo PPGA/EA/UFRGS e graduado em Administração de Empresas pela UNISINOS. Professor em Administração pela Faculdade Estácio de Sá/SC. Tem experiência na área de Administração, Marketing, Comunicação, Gestão do Conhecimento e no Ensino à Distância. Atua principalmente em comportamento do consumidor e em comunicação/propaganda. Endereço: Rua dos eucaliptos, 552, Canasvieiras, Florianópolis, SC, CEP: 88054-150 E-mail: martin_petroll@yahoo.com.br Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1232826254518368>

Enviado: 26/07/2012
Aceito: 05/11/2012
Publicado: 14/12/2012