

CONEXÕES ENTRE O MARKETING ÁGIL E LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO (LDS): OBTENDO A SATISFAÇÃO DO CLIENTE ATRAVÉS DA COCRIAÇÃO DE VALOR COM EQUIPES DE MARKETING

NILSON CIBÉRIO DE ARAÚJO LEÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

MARIA ISABEL GOMES DE MELO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

CONEXÕES ENTRE O MARKETING ÁGIL E LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO (LDS): OBTENDO A SATISFAÇÃO DO CLIENTE ATRAVÉS DA COCRIAÇÃO DE VALOR COM EQUIPES DE MARKETING

1 INTRODUÇÃO

A adoção do método ágil trouxe mudanças significativas tanto na indústria quanto na pesquisa com o uso de abordagens adaptativas e orientadas as pessoas, com demandas e soluções que prosperam por meio da colaboração de equipes multi funcionais auto organizadas. Além disso, o ágil também dispõe de técnicas que proporcionam o atendimento as necessidades de mudança (ALTUWAIJRI, FERRARIO 2022).

Uma das principais razões para adoção do ágil é motivar os membros da equipe, por meio do aumento da moral e da produtividade. Além disso, o método é um impulsionador da competitividade de mercado, por meio do suporte e gerenciamento da natureza dinâmica e competitiva do negócio, e ainda como forma de adesão às decisões da alta administração (ALTUWAIJRI, FERRARIO 2022; KOPYTKO et al. 2022). Em concordância STAVSKA et al. (2022) adicionam que o ágil aumenta a satisfação do cliente como resultado final.

Para Kopytko et al. (2022) a adoção do ágil se inicia com a consciência das pessoas em focar a auto organização individual ou das equipes, a flexibilização do trabalho para acompanhar a complexidade dos projetos e as propostas dos clientes que mudam a um ritmo crescente. São pequenos passos que reduzem custos sem implicar em mudança de estratégia da empresa.

De fato, o ágil tem se disseminado para outros mercados, no setor automotivo sua aplicação elevou o nível de *feed back* dos projetos a montante das equipes, já em startups de logística obteve sucesso em lidar com o alto nível de insegurança do mercado, atender melhor as expectativas dos clientes em ambiente de rápida mutabilidade e no apoio a tomada de decisões tecnológicas complexas (ZIELSKE, HELD 2020; ÂGREN et al. 2022).

Sem dúvida, o ágil não é mais somente um método de desenvolvimento de software. É uma metodologia constatada como inovação correta para a criação de valor com o cliente do início ao fim, tornando-o o ponto de estímulo para superar a barreira da rejeição (SEKI, KOHDA 2020).

Dessa forma, o ágil tornou-se uma tendência emergente entre as soluções de marketing, uma metodologia desenvolvida como atividade de inovação para buscar valor superior para o cliente (MOI; CABIDDU; FRAU, 2018). Marketing ágil pode ocorrer em diferentes níveis organizacionais, tem características e antecedentes com orientação a equipes e líderes, distintos de outros conceitos de marketing (KALAI GNANAM et al. 2021).

Com isso, a discussão sobre o relacionamento entre o cliente e fornecedor de serviço tem ampliado as perspectivas sobre conexões e vínculos que se baseiam também na cocriação de valor (CCV) visando atender a demanda diante das instabilidades do mercado.

Além de ser um vínculo relacional constante, o atendimento é a principal conexão de avaliação da organização pelos clientes. Por exemplo, no setor de seguros investir em desenvolvimento tecnológico para tornar o atendimento um processo ágil, aumenta o valor percebido do cliente por meio da cocriação relacional (PANCHE-VIDALES; ROJAS-BERRIO; ROBAYO-PINZÓN, 2018).

A Lógica Dominante do Serviço (LDS) aborda a ideia da cocriação de valor como um processo de criação de valor para identificar necessidades dos clientes e assim fornecer uma ferramenta dialógica para as empresas fortalecerem a capacidade de coprodução com os clientes (VARGO; LUSCH, 2004).

Para a LDS o serviço é a aplicação de competências, conhecimentos e habilidades em benefício de outra entidade, ou seja, o serviço é a base essencial da troca, onde serviço é trocado por serviço (VARGO; LUSCH, 2008).

Em outras palavras profissionais de marketing podem atuar orientando quais serviços (habilidades) o cliente precisa ou almeja, como também avaliar e aperfeiçoar sua próprias habilidades nessa troca relacional. Em adição, o surgimento e o crescimento exponencial das conexões tencológicas de marketing, o paradigma da lógica dominante de bens está sendo mudado rapidamente. Por exemplo, para Kotler e Keller (2016) a expansão da informação e da comunicação permite que os clientes façam escolhas melhores e, especialmente, compartilhem as suas preferências e opiniões com outras pessoas na rede de forma rápida.

É fato que, a medida que o tempo passa, equipes de marketing se reinventam. Seja de forma orgânica, guiadas por um pensamento de se tornarem mais competitivas, ágeis e proativas para com as necessidades dos clientes; seja por sobrevivência, a partir da observação do desempenho de seus concorrentes, possíveis crises socioeconômicas e fatores que muitas das vezes não são previsíveis, o que as “obriga” a se adaptarem para continuar funcionando (MACHADO, 2016). Ou seja, novos métodos e abordagens buscam integrar produtores (organização, incluindo-se a sua equipe de marketing) e os clientes de modo a trabalhar colaborativamente na criação de uma solução de valor satisfatória para ambos, e condizente com as mudanças decorrentes das experimentações realizadas. Portanto, para se destacar no cenário competitivo moderno, as empresas estão incluindo cada vez mais os clientes no processo de concepção e experimentação das suas soluções.

Entre os princípios e valores defendidos no *Agile Marketing Manifest* os termos “clientes”, “colaboração”, “flexibilidade” e “experiência” estão bastante presentes (GERA G.; GERA B.; MISHRA, 2019). Para Ewel (2020) a prioridade do MA é obter a satisfação do cliente se antecipando continuamente na resolução de problemas e criação de valor através do acolhimento e planejamento rápido de resposta á mudança.

Mesmo assim, em muitos setores de mercado, a agilidade das empresas em fornecer suporte para inovações é limitada pelas estruturas de modelo de negócios e plataformas de TI utilizadas para fornecer seus serviços. Ou seja, se faz necessário desenvolver modelos de negócio com uma nova estrutura que preencha essa lacuna, a exemplo dos conceitos centrais da LDS para o design de novos modelos de negócio (TURETKEN; GREFFEN 2017).

A prioridade de Ewel (2020) no MA pode ser a lacuna de convergência que Vargo e Lusch (2004, 2008, 2015) estabelecem a respeito da cocriação de valor na abordagem da LDS, na qual os papéis dos produtores e clientes não são distintos, o que significa que o valor é sempre cocriado, em conjunto e reciprocamente, nas interações entre os provedores e beneficiários através da integração de recursos e aplicação de competências.

A partir da contextualização apresentada, abre-se um espaço de investigação sobre a convergência entre os princípios do Marketing Ágil e os postulados da LDS para cocriação de valor na tríade gestores, equipes de marketing e seus clientes. É possível obter a satisfação do cliente integrando os recursos das duas abordagens por meio da cocriação de valor?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing Ágil (MA)

Estimulado pelas rápidas mudanças nos mercados globais, o marketing ágil é um conceito emergente para desenvolver vantagem competitiva mercadológica. A lógica ágil é favorecida pelo aprendizado para produzir ações ágeis e responder rapidamente com flexibilidade em condições de constante mudança (GOMES; SOUSA; VENDRELL-HERRERO 2020).

Em projetos de IOT, o desenvolvimento ágil auxilia o marketing a gerir falhas e novas funcionalidades da demanda por meio da combinação do pensamento ágil e do design de projeto. Por exemplo, o Scrum é um método que abrange várias práticas para equipes de desenvolvimento que definem metas com base no usuário do projeto por meio de relatórios de equipes para o cliente (WOODSIDE; SOOD 2017).

Marketing ágil pode ser definido como a proporção em que uma organização itera de forma rápida para entender o mercado e assim executar ações de marketing para se adaptar a ele, mercado (KALAIIGNANAM et al. 2021). Miguêns (2018) define o Marketing Ágil ou *Agile Marketing* como um processo em que o objetivo principal é tornar os setores de marketing das organizações mais flexíveis e rápidos no relacionamento com o cliente, tornando assim, a rotina da equipe centrada na cooperação, adaptação e transparência.

Adicionalmente, Khan (2020) aponta que o marketing ágil contém vários recursos dinâmicos subvalorizados, incluindo detecção proativa de mercado, capacidade de resposta, velocidade e flexibilidade. Coletivamente, esses elementos ativos e passivos de agilidade de marketing permitem que as empresas melhorem o desempenho dos negócios, podendo ser aplicados em níveis operacionais internos e externos (KHAN, 2020).

Ewel (2020) descreve MA como um sistema operacional para marketing, uma abordagem inspirada no desenvolvimento de *softwares* ágeis, com objetivo de melhorar a produtividade, efetividade, transparência e adaptabilidade à mudança da função de marketing. Nessa linha, foram listados 10 (dez) princípios do marketing ágil de modo a acompanhar a velocidade e a complexidade do marketing como pode ser observado no quadro 1 (EWEL et al., 2012).

QUADRO 1 - OS DEZ PRINCÍPIOS DO MARKETING ÁGIL

Os dez princípios do marketing ágil	
1	Um ótimo marketing requer alinhamento próximo, transparência e interações de qualidade com clientes internos e externos;
2	Busque pontos de vista diferentes e diversos;
3	Abrace e responda às mudanças para aumentar o valor do cliente;
4	Planeje apenas em um nível suficiente para garantir priorização e execução eficazes;
5	Arrisque-se e aprenda com seus fracassos;
6	Organize-se em equipes pequenas e multifuncionais sempre que possível;
7	Crie programas de marketing em torno de indivíduos motivados e confie neles para realizar o trabalho;
8	O sucesso de marketing a longo prazo se beneficia de operar em um ritmo sustentável;
9	O marketing ágil não é suficiente. A excelência em marketing requer atenção contínua aos fundamentos de marketing também;
10	Esforce-se pela simplicidade.

Fonte: Adaptado de Ewel et al., 2012

Desde sua criação, o desenvolvimento ágil é referido como uma abordagem que proporciona valores e princípios institucionais para enfrentar turbulências e a dinâmica em ambientes de mudança, comumente para projetos de SI (BJERKNES; KAUTZ 2019).

Em concordância, Hagen, Zucchella e Ghauri (2018) afirmam que o marketing ágil e a agilidade estratégica permitem à empresa lidar com as incertezas que resultam de ambientes dinâmicos e turbulentos, como mudanças rápidas na tecnologia e nas expectativas dos clientes, convergência de setores e territórios internacionais desconhecidos.

Edelman, Heller e Spittaels (2016) defendem que o gerenciamento ágil traz uma maneira de o marketing maximizar seus recursos de tempo, promover foco e produtividade e auxiliar no

alinhamento e priorização de atividades. Essa linha é seguida por Ewel (2012) que propõe o aumento da habilidade e da gestão e priorização de projetos, o aumento da produtividade do time e a transparência e visibilidade global do trabalho como sendo os maiores benefícios da aplicação de metodologias ágeis no marketing. Além disso, Ewel (2020) desenvolveu seis valores do marketing ágil, a saber: projetos com ciclos curtos; equipe multidisciplinares e autogerenciadas; objetivos e metas claras; interação constante com o cliente; adaptabilidade e flexibilidade; transparência.

O contexto de marketing requer desenvolver competências que auxiliem a organização a elaborar respostas estratégicas para adaptação rápida, econômica, flexível e proativa às transformações do mercado. Já o marketing ágil envolve a coordenação integrada de departamentos e equipes de trabalho para aprimorar a comunicação, processos de tomada de decisão e informações aceitáveis para o cliente (MOI; CABIDDU; FRAU, 2018).

Portanto, os decisores da organização têm um papel extremamente importante na compra da ideia e suporte para a execução das práticas ágeis, juntamente com a equipe, que estará diariamente executando tarefas no fluxo determinado pela agilidade (EWEL, 2020).

De fato, com base no que foi apresentado até aqui, é plausível dizer que o marketing ágil está enraizado em uma série de práticas projetadas para ajustar rapidamente as estratégias de marketing em resposta às necessidades do cliente em evolução, enfatizando a velocidade na abordagem dessas mudanças, coordenação entre funções e departamentos, transparência e maior envolvimento do cliente.

A abordagem ágil é a base para atividades criativas da integração de recursos que muitas vezes só serão consideradas inovação a medida que as práticas agregam (FINDSRUD, 2020).

De forma análoga, pela ótica da LDS, na relação de equipes de marketing e cliente em um dado ecossistema (organização), o cliente é entendido como um recurso operante, com capacidade de agir em outros recursos, ou seja, o cliente passa a ter um papel de parceiro colaborativo de cocriação de valor com a organização (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007).

O avanço das pesquisas com a LDS, por exemplo, com uso de inteligência artificial (AI), sugere que as atividades, papéis e recursos trocados na CCV entre humanos e não humanos (IA) são interações complexas que desempenham vários papéis (PASCHEN et al. 2021).

No entanto, a tecnologia digital pode apoiar, mas também dificultar a coordenação e a cocriação de valor nesses ecossistemas, por isso é relevante a ênfase no valor para o cliente como o principal beneficiário (BJERKNES; KAUTZ 2019).

Em outras palavras, o cliente deve ser envolvido nas atividades de participação para a cocriação de valor, aprimorando assim seu engajamento. Além disso, outros atores como os empregados e partes interessadas também representam recursos operacionais que podem atingir valor cocriado como uma vantagem competitiva integradora desses recursos.

2.2 Lógica Dominante do Serviço (LDS)

No artigo que deu origem a LDS, Vargo e Lusch apresentaram uma compilação de pesquisas sobre serviços e daí fizeram um grupo de premissas fundamentais que tinham como objetivo dar um novo sentido ao conceito de serviço, bem como reposicionar a interface entre prestadores de serviço e clientes. Posteriormente os autores apresentaram atualizações das premissas iniciais desenvolvendo uma estrutura que se tornou amplamente conhecida entre os pesquisadores como uma abordagem alternativa do marketing tradicional, que tem como foco a lógica dominante de bens tradicionais, para uma abordagem baseada na ciência dos serviços (VARGO; LUSCH, 2004, 2008, 2015).

O quadro 2 apresenta uma síntese da LDS com 5 axiomas e 6 premissas fundamentais. A principal diferença está na ideia de troca econômica, a lógica dominante de bens é orientada a unidades de produção que adquirem valor nas diversas etapas do processo produtivo.

E nesse processo o termo serviço é um valor adicionado ao produto, uma parte intangível com função complementar. Na LDS o serviço é definido de modo diferente, é a aplicação de competências, conhecimentos e habilidades de uma entidade para o benefício de outra. Assim, tudo se baseia na ideia de que o serviço é a essência da troca, ou seja, serviço é trocado por serviço. A dinâmica da LDS se baseia no uso da colaboração para realizar o processo de CCV entre os atores (VARGO; LUSCH, 2008, 2015).

QUADRO 2 - AXIOMAS E PREMISSAS DA LDS

Premissa fundacional	2004	2008	Atualização
PF1	A aplicação de habilidades especializadas e conhecimento é a unidade fundamental da troca	O serviço é a base fundamental da troca	Sem alteração (Estado de Axioma)
PF2	A troca indireta mascara a unidade de troca.	A troca indireta mascara a base fundamental da troca	Sem alteração
PF3	Bens são mecanismos de distribuição para a prestação de serviços	Sem alteração	Sem alteração
PF4	O conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva	Os recursos operantes são as fontes fundamentais de vantagem competitiva	Os recursos operantes são fontes fundamentais de benefício estratégico
PF5	Todas as economias são economias de serviços	Sem alteração	Sem alteração
PF6	O cliente é sempre o coprodutor	O cliente é sempre um cocriador de valor	O valor é cocriado por vários atores sempre incluindo o beneficiário (Estado de Axioma)
PF7	A empresa só pode agregar propostas de valor	A empresa não pode não pode entregar valor mas apenas oferecer proposições de valor	Os atores não podem entregar valor mas podem participar da criação e oferta de propostas de valor
PF8	A visão centrada no serviço é customer-oriented e relacional	Uma visão centrada no serviço é inerentemente customer-oriented e relacional	Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o beneficiário e é relacional
PF9	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos	Sem alteração	(Estado de Axioma)
PF10	O valor é sempre único e determinado fenomenologicamente pelo beneficiário	Sem alteração	(Estado de Axioma)
PF11	Novo	A cocriação de valor e coordenada por instituições geradas por atores e acordos institucionais	(Estado de Axioma)

Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch, 2015

O axioma 1 determina a lógica da troca baseada em serviço, os demais axiomas (6, 9, 10 e 11) conectam a narrativa conceitual reforçando a ideia de que as organizações não podem entregar valor, e por isso devem buscar essa ação nos atores como beneficiários, com participantes de um mesmo ecossistema relacional que colabora para evoluir por meio da CCV orientada por arranjos institucionais. Estes, por sua vez, são o conjunto de estruturas integradas que promovem a coordenação das funções em ecossistemas de serviços de CCV. As premissas restantes (2, 3, 4, 5, 7 e 8) contribuem para a harmonia da estrutura especificando de forma mais clara a articulação dos mecanismos de coordenação e cooperação que fazem parte da CCV nos mercados e na sociedade (VARGO; LUSCH, 2015).

O contexto onde as ações humanas ocorrem para a troca de serviços é considerado pela LDS como um ecossistema de serviços, definido como sistema autossuficiente e autoajustável de atores que integram recursos interligados por arranjos institucionais compartilhados na criação de valor mútuo através das trocas de serviços. Os ecossistemas são a unidade de análise da LDS. Os recursos são entendidos de duas formas, operantes, aqueles que atuam em outros recursos para gerar benefício a exemplo de conhecimentos e habilidades, e recursos de operando, considerados estáticos e que necessitam de alguma ação para gerar valor, a exemplo de materiais ou recursos naturais. Já as instituições que fazem os arranjos institucionais (estruturas integradas, a exemplo do setor de marketing) são compostas por regras, normas, crenças que balizam a ação das pessoas, como mecanismos de coordenação para a CCV que facilitam as atividades de integração de recursos e de troca de serviço (VARGO; LUSCH, 2011; 2017).

A LDS é uma narrativa estabelecida para analisar a cocriação de valor na perspectiva do cliente e obter resultados de valor no longo prazo. Nesse sentido várias interações de cocriação aprimoram a capacidade de obter tais resultados na perspectiva do cliente, os quais devem ser garantidos e preservados pela gestão uma vez que algumas tensões podem ocorrer durante esse processo (FUENTES; SMYTH; DAVIES 2019).

Como estratégia organizacional a LDS oferece o suporte necessário para identificar ou fortalecer vantagem competitiva, captar e desenvolver proposta de valor para clientes atuais ou potenciais por meio da cocriação de serviço na perspectiva dele cliente visando manter um relacionamento duradouro (PANCHE-VIDALES; ROJAS-BERRIO; ROBAYO-PINZÓN 2018).

Considerando a narrativa da LDS, o desenvolvimento ágil de projetos em ecossistemas de serviços se baseia em cocriação de valor e coordenação necessária tanto no projeto em si, quanto no projeto e na organização participante. Com isso, alguns dos papéis dos atores se modificaram para se tornarem funções facilitadoras entre ecossistemas de desenvolvimento ágil e outros ecossistemas, contrastando com as funções tradicionais de ecossistemas convencionais (BJERKNES; KAUTZ 2019).

2.3 Integração das abordagens

Muito embora haja várias abordagens com foco na melhoria dos processos do negócio, as condições e a dinamicidade dos mercados ainda consegue ser um fator dificultador para implementar tais práticas. As abordagens ágeis preenchem essa necessidade e por isso desde a década de 1990 recebem atenção significativa com respectivo reconhecimento como uma abordagem que proporciona valores e princípios institucionais adequados para lidar com as turbulências e dinâmica dos mercados em constante ebulição para mudança.

No entanto, diante de um contexto tão complexo e emergente para uma lógica dominante de serviços nos mercados e na sociedade, se faz necessário ampliar a fundamentação teórica da abordagem ágil. Portanto, o conceito de ecossistema de serviço no contexto teórico da LDS é uma perspectiva promissora para aumentar o entendimento do desenvolvimento ágil no gerenciamento de projetos por meio da cocriação de valor (BJERKNES; KAUTZ 2019).

Uma gestão de resultados de valor baseados na cocriação não é tarefa simples, requer investimentos na criação de novos processos, atividades, recursos e treinamento de pessoal uma vez que novas formas de gestão ágil são incorporadas. Por isso, os profissionais de desenvolvimento de projeto precisam debater as vantagens e desvantagens do processo de cocriação (FUENTES; SMYTH; DAVIES 2019).

Vargo e Lusch (2008) enfatizam a interação como sendo a natureza da cocriação. Em acordo com essa afirmativa os achados de Zhang et al. (2022) mostram que condutas para cocriação de valor entre empresas afetam positivamente a integração de recursos e o desempenho da inovação organizacional.

Nessa linha, a integração ágil de recursos pode ser definida como a prontidão dos atores para descobrir rapidamente meios criativos de combinar os recursos disponíveis no contexto de emergência para obter o valor cocriado, seja de forma proativa ou reativa (FINDSRUD, 2020).

Entende-se que os atores de um ecossistema de serviço também são seus beneficiários por qualquer cocriação mútua ou de valor, ou seja, uma proposta de valor não será efetivamente um serviço de um ecossistema sem que aja valor do uso. Assim, ecossistemas de serviço de desenvolvimento ágil analisados superaram as barreiras relatadas em outros estudos substituindo-as por práticas ágeis com requisitos que nasceram da cooperação e governança baseados em valor qualidade e restrições (BJERKNES; KAUTZ 2019).

Para Findsrud (2020) a cultura da agilidade permanente na organização perpassa pela disposição de experimentar, aprimorar e reciclar recursos ou práticas em novos cenários. A

agilidade é uma competência essencial que permite aos atores se manterem competitivos e criarem valor de forma consistente em contextos dinâmicos. Além disso, a personalização dos serviços como foco para atender as necessidades dos clientes tem pressionado o setor de serviços a ser mais que eficiente, ele precisa pensar diferente para se adaptar a essa nova dinâmica. Por outro lado, mudanças extremas nos cenários representam uma exceção e não a rotina. Sendo assim, as organizações precisam ser criativas na elaboração e melhoria dos serviços em contextos previsíveis (FINDSRUD, 2020).

A convergência das duas abordagens (MA e LDS) sugere possibilidades importantes para potencializar os resultados de equipes de marketing no atendimento ao mercado e as exigência mutáveis dos clientes.

3 METODOLOGIA

Considerando o objetivo de investigar um tema acadêmico emergente da área de marketing, este estudo classifica-se como exploratório (GIL, 2008; VERGARA, 2009). Quanto a natureza, se trata de pesquisa qualitativa, de caráter subjetivo, a qual proporciona ao pesquisador desenvolver a capacidade interpretativa de ideias e vivências de indivíduos e grupos (GIL, 2002; 2008). Quanto aos meios é uma pesquisa híbrida, elaborada parte com levantamento bibliográfico de materiais publicados e parte por pesquisa de campo com aplicação de questionário auto aplicado (VERGARA, 2009).

A estratégia de pesquisa se deu em duas etapas, a primeira etapa constituiu a revisão bibliográfica a fim de catalogar os principais artigos, livros e conteúdos digitais sobre a LDS e Marketing Ágil visando estudar a convergência entre as duas abordagens. A segunda etapa se deu pela pesquisa de campo. Estudos de campo são entendidos como uma investigação empírica efetivada onde o fenômeno ocorre através de elementos que possam explicá-lo (VERGARA, 2009). A prospecção dos respondentes, profissionais da área de marketing com cargo de liderança em empresas brasileiras, foi realizada utilizando-se uma rede social de negócios, e também por indicação (tipo bola-de-neve) dos próprios respondentes. Para Gil (2008), independente do local, estudos de campo têm por objetivo entender a atividade humana em uma dada comunidade.

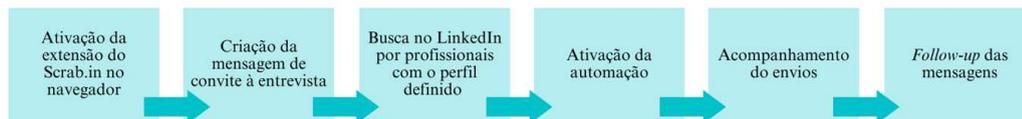
O processo de prospecção dos respondentes foi realizado por meio do *LinkedIn* associado a utilização das plataformas *FindThatLead* para facilitar a prospecção de e-mails profissionais disponíveis em toda a rede de internet; *Scrab.in*, para automatizar e enviar convites no *LinkedIn*; *Instantly.ai*, para enviar campanhas de e-mails; *LinkedIn*, para conectar profissionais e organizações. A integração das plataformas para prospecção pode ser observada na figura 1 abaixo:

FIGURA 1: PROCESSO DE PROSPECÇÃO DOS RESPONDENTES

Estratégia 1 - FindThatLead + Instantly.ai



Estratégia 2 - Scrab.in + LinkedIn



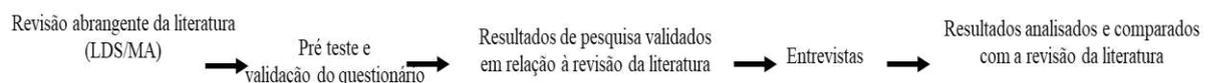
Fonte: Elaboração dos autores (2023)

Os dados foram coletados durante o mês de maio de 2022, e o instrumento de pesquisa foi um questionário auto aplicado a 23 profissionais da área de marketing, todos líderes de equipe, alocados em organizações brasileiras. Com base em Vergara (2009) o questionário foi submetido a 3 profissionais da área de marketing e 2 acadêmicos de marketing para análise e validação. Os ajustes apontados para modificação versaram sobre simplificação da escrita (termos técnicos), ou redundância, os quais foram executados. Feito isto o questionário foi submetido a pré-teste e em seguida aplicado em pesquisa de campo. Todos os entrevistados assinaram termo de consentimento livre e esclarecido. Atendendo a recomendação de Gil (2002; 2008), o questionário deveria ser preenchido por escrito. Todas as 08 questões do instrumento de pesquisa foram formuladas com base nos postulados da LDS proposta por Vargo e Lusch (2004, 2008, 2015) e princípios do marketing ágil proposto por Ewel (2020); em concordância com a recomendação de Vergara (2009) que defende um questionário condizente com o objetivo de pesquisa, mas nem por isso cansativo ao respondente.

O tratamento dos dados foi realizado através de duas técnicas, a análise de conteúdo associada a frequência estatística, tabulados com Microsoft Excel para apresentação dos dados.

Para a análise de conteúdo empregou-se um *software* auxiliar de análise com código aberto e de fácil manuseio para interpretação das respostas coletadas, a plataforma *QDA Miner Lite*. Bardan (2010) afirma que o fator chave no uso de técnicas múltiplas e multiplicadas, empregadas para análise de conteúdo, é uma hermenêutica controlada, que se baseia na dedução, ou seja, a inferência. A figura 2 abaixo apresenta o diagrama das etapas de desenvolvimento da metodologia.

Figura 2 Diagrama de metodologia da pesquisa



Fonte: Elaboração dos autores (2023)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A convergências de pontos em comum entre dos preceitos da LDS e princípios do MA foram a base para elaboração das 8 questões, respondidas por escrito (N=23) cujos dados foram

analisados e serão apresentados em seguida. Algumas questões são de múltipla escolha, por isso os valores são superiores ao total de respondentes. Outras, informam uma síntese categorizada dos relatos, representando o total de percentuais.

4.1 Questão 1

O foco foi identificar no relacionamento gestor/ cliente/ equipe de marketing como é feita a comunicação, ou seja, quais canais são normalmente empregados para interagir. A frequência das respostas aponta 4 principais canais de interação, a saber: redes sociais (19), e-mail (12) Whatsapp (9), blog, *web site* corporativo, anúncios materiais on line, SMS, ferramentas de suporte (3 para cada item). Equipe comercial, ouvidorias/ ligações, eventos, plataformas de vídeo, diretório on line (2 para cada item), apresentações, influenciadores, ações de parceria (1 para cada item).

4.2 Questão 2

Aborda como são recebidos os *inputs/ feed back* dos clientes à equipe, considerando os canais utilizados na comunicação. Neste quesito 91,3% dos respondentes relataram abertura das equipes para receber e trocar experiências de *feed back* com os clientes. Os demais 8,7% relataram que os *inputs e feed back* são filtrados e o aceite depende da recepção ou interação entre equipe e cliente.

4.3 Questão 3

Em relação a implantação de inovações/ diferenciação de produtos/ serviços gerada por *inputs/ feed back* de cliente na comunicação com gestores e equipes 50% dos respondentes informou que essa prática ainda precisa de melhorias, 22,7% afirmaram ser uma prática feita com eficiência. Outros 22,7% não indicaram a existência de processos relacionados a *feed back* de clientes e 4,6% afirmaram que essa prática não é exercida pelos gestores e equipes.

4.4 Questão 4

Sobre os benefícios obtidos da aplicação de práticas de marketing ágil na organização, entre os mais citados aparecem aumento da produtividade (16,1%), a capacidade de mensuração de resultados (11,1%), o comprometimento do time (11,1%) e as melhorias nos processos internos (11,1%). Também aparecem com menor destaque a redução de erros, envolvimento das partes, entrega de valor e rapidez, por exemplo. A título de informação, nesta questão, o respondente foi orientado a considerar MA como um conjunto de valores, princípios e ações para tornar o marketing da organização mais eficiente e adaptado às mudanças do mercado (EWEL, 2020). A figura 3 abaixo apresenta síntese da análise compiada pelo QDA Miner Lite.

FIGURA 3 - BENEFÍCIOS DAS PRÁTICAS ÁGEIS NAS EQUIPES DE MARKETING



Fonte: Elaboração dos autores (2023)

4.5 Questão 5

A questão 5 tem como foco captar com base na opinião dos gestores quais as principais habilidades e competências adquiridas pelas equipes de marketing com o uso do MA no relacionamento com o cliente. A mais citada foi aumento da sensibilidade com o cliente (17,4%). Em seguida foram declaradas adaptabilidade da equipe, melhoria na comunicação, agilidade, olhar estratégico, criatividade e empatia, todos com 8,7%. Com menor destaque também aparecem: comprometimento com resultados, aprendizado contínuo, responsividade e resiliência, por exemplo. A figura 4 apresenta a compilação dos resultados identificada pelo QDA Miner Lite.

FIGURA 4 - HABILIDADES ADQUIRIDAS A PARTIR DA TROCA RELACIONAL COM O CLIENTE



Fonte: Elaboração dos autores (2023)

4.6 Questão 6

A questão 6 indagou se *inputs* e *feed back* gerados pela comunicação ativa com os clientes via uso do MA geraram melhorias ou mudanças nos processos internos da equipe ou da organização. Os respondentes foram unânimes (90%) em declarar que sim, houve algum tipo de mudança ou melhoria baseada em *inputs* e *feed back* de clientes. Outros 5% não souberam responder ou especificar alguma característica referente a mudança; e os demais 5% afirmaram não ter havido mudança nesse sentido.

4.7 Questão 7

Quando indagados sobre a percepção do cliente quanto ao acolhimento dado às

sugestões por parte dele (cliente) no relacionamento com a equipe de marketing 17,4% dos respondentes informaram que o cliente percebe, de fato, a valorização da sua opinião. Essa valorização é recíproca, tanto que ele (cliente) passa a promover a empresa (13%) por perceber que é ouvido (13%). Além disso, ele melhora o vínculo de fidelidade com a empresa (8%), valorizando as inovações nascidas da colaboração dele (4%), interagindo de forma positiva nas redes sociais (4%), e também por perceber que o atendimento é mais humanizado (4%) .

4.8 Questão 8

A última questão buscou saber quais habilidades seriam demandadas pelo MA para manter equipe de marketing alinhada para enfrentar cenários futuros. Os respondentes apresentaram dois ambientes que demandam o uso das habilidades, cada um com suas especificidades. O cenário do ambiente externo demanda principalmente a visão estratégica, percepção do avanço tecnológico, atenção às tendências e capacidade de perceber o comportamento do consumidor. Já no cenário interno, foram relatadas como principais habilidades a serem adquiridas o desenvolvimento de um padrão de atenção no relacionamento com o cliente, foco na construção do valor; melhorar a capacidade analítica e de síntese; aperfeiçoar os processos de recrutamento e seleção, dar mais importância ao data driven, e comunicação eficiente.

As explicações apresentadas levam a crer que a configuração do arranjo institucional gestão/ equipe de marketing/ cliente tem uma diversificada gama de recursos de comunicação, o que favorece a agilidade e rapidez de retorno das demandas, (Q1). Os recursos empregados pelos atores (habilidades e competências) são cocriados continuamente por meio de *inputs* e *feed back*, (Q2). Por outro lado, apesar da eficácia relatada, o alinhamento das interações visando o engajamento e satisfação do cliente ainda precisam de aperfeiçoamento na maioria dos casos observados, (Q3).

Sobre os benefícios originados da prática do MA destaque para o aumento da produtividade possivelmente relacionados ao aumento do comprometimento e melhorias de processos, conforme relatado. Como pode ser observado no relato do respondente 16, onde ele afirma que:

"Sim, são vários os benefícios na utilização da metodologia ágil na gestão de projetos da área de marketing. Em especial, com o meu time de marketing e novos negócios, reconheço um aumento considerável na produtividade e eficiência do time frente aos projetos, melhoria no controle de projetos e processos com oportunidade de resolução de gaps durante os sprints, atuação na expectativa dos clientes já que conseguimos entregar MVP a cada sprint, o que favorece a visão de constante entrega do cliente para o setor e, por último mas talvez um dos mais importantes, o sentimento de comprometimento do time sobre os projetos que devem ser desenvolvidos. O time sabe o que tem que fazer e se compromete a entregar o seu melhor durante o período".

No entanto, entrega de valor, rapidez e envolvimento das partes relatados em menor proporção, indicam benefícios que podem ser mais bem explorados. São evidências de que há espaço para aprimorar a CCV na tríade gestor/ equipe de marketing/ cliente, com implicação direta na adaptabilidade, um dos pontos focais do MA. Além disso a ampliação dos benefícios do MA relatados em menor grau refere o princípio de abraçar e responder às mudanças para aumentar o valor do cliente, (Q4) (EWEL, 2020).

Pode-se inferir também que os relatos de Q5 são compatíveis com o discurso de Q4 pois é fato que a melhoria das habilidades e competências obtidas pela CCV aplicada ao MA decerto deverão contribuir para uma elevação dos benefícios do ecossistema como um todo, condizente com "O valor é cocriado por vários atores, sempre incluindo o beneficiário"(VARGO; LUSCH,

2015).

Os relatos de Q6 indicam concordância de que a CCV pela integração de recursos (*inputs* e *feed back*) aproxima os atores da tríade gestor/ equipe de marketing/ cliente e evidencia um dos princípios fundamentais do MA, “um ótimo marketing requer alinhamento próximo, transparência e interações de qualidade com clientes internos e externos” (EWEL, 2020).

A declaração do respondente 17 reflete, em síntese as inferências de Q5 e Q6, para ele: "Os clientes se sentem ouvidos, prestigiados e representados. O que resulta em mais vendas, mais engajamento e mais fidelidade. Os clientes tornam-se fãs e defensores da marca, aumentando inclusive seu LTV e diminuindo nosso CAC".

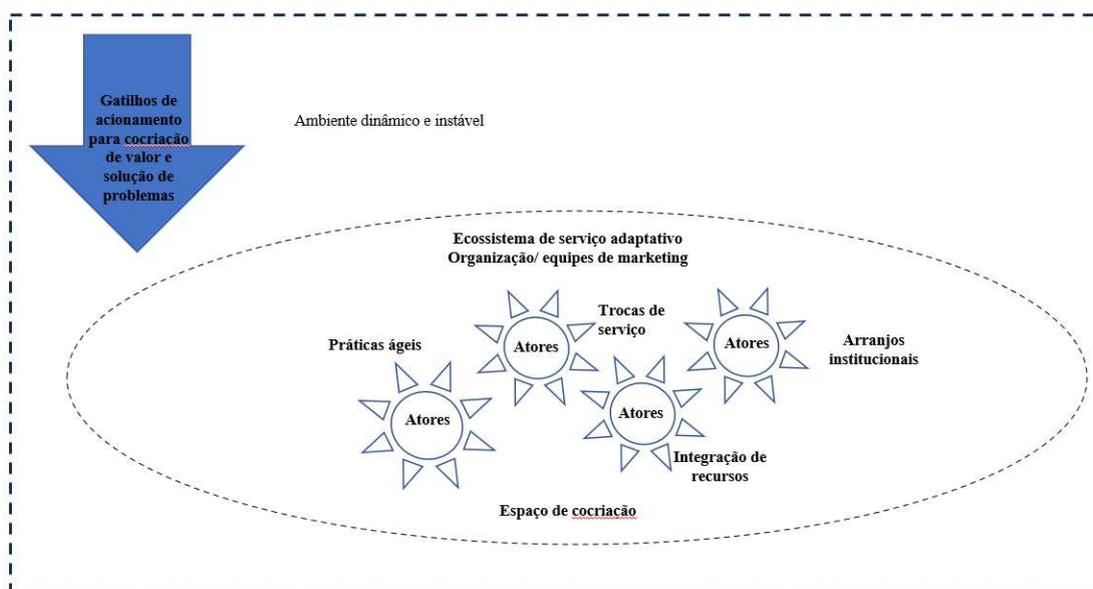
Informações obtidas de Q7 indicam consonância com o princípio de que o “marketing ágil não é suficiente. A excelência em marketing requer atenção contínua aos fundamentos de marketing também” (EWEL, 2020). Ou seja, mesmo que novas abordagens e ferramentas sejam aplicadas, os fundamentos centrais do marketing referentes a relacionamento com o mercado ainda devem ser preservados.

Por fim, os respondentes confirmam em Q8 que os recursos cocriados pelos atores na aplicação do MA devem ser constantemente atualizados, conforme preconizam Vargo e Lusch (2015), “o serviço é a base fundamental da troca”. Nessa linha é perceptível o foco dos gestores no alinhamento com as equipes para desenvolver criação de valor e também proatividade na resolução de problemas como resposta rápida á mudança em cenários futuros.

As evidências encontradas nos relatos indicam que a cocriação de valor (CCV) é efetivamente utilizada pela tríade gestores/ equipes de marketing/ clientes. Os achados concordam com Bjercknes e Kautz (2019), ao concluírem que atores de ecossistemas de serviço se beneficiaram da CCV mútua e superaram suas barreiras utilizando práticas ágeis com premissas como cooperação e arranjos institucionais, aspectos essenciais da LDS.

Em outras palavras o relacionamento desse ecossistema é um valor peculiar, determinado por esses atores como beneficiários e coordenado por regras e valores condicionantes do processo de cocriação, *inputs* e *feedback* (VARGO; LUSCH, 2004, 2008, 2015). Essa dinâmica converge de várias formas com princípios do MA, por exemplo, no ajuste de alinhamento para uma melhor qualidade de conexão com os clientes, sejam eles internos ou externos (EWEL, 2020), conforme pode ser observado na figura 5.

FIGURA 5 CONVERGÊNCIA DE ABORDAGENS MA/ LDS



Fonte: Elaboração dos autores (2023)

5 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O principal interesse deste estudo foi saber se é possível obter a satisfação do cliente integrando os princípios do Marketing Ágil e os postulados da LDS por meio da cocriação de valor. Com a ajuda dos referenciais teóricos existentes e os relatos apurados é possível afirmar que o objetivo da pesquisa foi atingido. Embora isso permita entender com maior clareza o contexto organizacional de equipes de marketing em ambientes dinâmicos, é justo afirmar que o foco desta pesquisa não foi buscar resultados generalizáveis, mas sim em lançar luz sobre a convergência entre duas abordagens que tem como principal alicerce o atendimento as demandas do cliente.

Os *feedback* obtidos dos clientes, segundo Vargo e Lusch (2015), se traduzem como recursos operantes (habilidades, conhecimentos) para investimento no relacionamento com a organização, os quais proporcionaram, na visão de Ewel (2020) maior capacidade de resposta a mudanças visando expandir o valor do cliente, mas sem se distanciar dos valores centrais do marketing convencional, no que se refere ao comportamento do cliente.

As declarações dos respondentes também encontram suporte em Bjercknes e Kautz (2019) ao reportarem a adoção de funções facilitadoras por parte dos atores para CCV em ecossistemas ágeis, nas comprovações trazidas por Fuentes, Smyth, Davies (2019) sobre as vantagens e desvantagens do processo de CCV em seu estudo com abordagem LDS, e são reforçadas por Findsrud (2020) ao destacar que a integração de recursos ágeis depende da presteza com que os atores conseguem combinar recursos para obter valor cocriado.

Por fim, os métodos relatados como aplicação para dar maior celeridade nas atividades e projetos reforçam o que diz a literatura sobre CCV, que um grau mais elevado de co-produção aumenta potencialmente a CCV. Além disso, também se conectam com a LDS a qual postula que seu uso bem sucedido perpassa pela capacidade da empresa desenvolver relacionamentos cooperativos dinâmicos e contínuos que proporcionem o acesso e a integração de recursos, que resultam em novos recursos. Em suma, “O valor é cocriado por vários atores, sempre incluindo o beneficiário” (VARGO; LUSCH, 2015). Portanto, “Busque pontos de vista diferentes e diversos” (EWEL, 2020).

Tais descobertas refletem uma competência de agilidade congruente entre gestores e equipes com objetivo de cocriar valor incluindo seu maior beneficiário, o cliente. Em adição, retratam o eixo central de convergência entre as duas abordagens pesquisadas, o que representa um avanço inovador para a literatura de serviços e a maior contribuição deste trabalho do ponto de vista acadêmico.

Com base nos argumentos elaborados acima, a integração ágil de recursos para CCV pela narrativa da LDS é definida como: a habilidade dos atores de um ecossistema adaptativo usarem uma combinação de recursos ágeis adequados à busca de soluções criativas e aplicáveis ao contexto demandado pelo cliente.

Como implicações gerenciais sugere-se que: 1) gestores e suas equipes de marketing se utilizem estrategicamente dessa associação para criar um ecossistema auto adaptativo de CCV com foco no cliente; 2) que elaborem e desenvolvam recursos os quais possibilitem ampliar pontos de contato e a troca de serviços colaborativos entre os atores desse ecossistema, sejam eles internos ou externos, configurando e reconfigurando seus papéis para obter vantagem competitiva (LUSCH;VARGO, O'BRIEN, 2007; MIGUÊNS, 2018 PANCHE-VIDALES; ROJAS-BERRIO; ROBAYO-PINZÓN, 2018); FUENTES; SMYTH; DAVIES 2019).

No futuro, observando diretamente outras práticas ágeis pela lente da LDS, uma análise abrangente de percepção das partes interessadas (gerente, cliente e equipes de marketing) avançará a pesquisa teórica e praticamente.

6 REFERÊNCIAS

ÅGREN, S. Magnus et al. Agile beyond teams and feedback beyond software in automotive systems. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 69, n. 6, p. 3459-3475, 2022.

ALTUWAIJRI, Fahad S.; FERRARIO, Maria Angela. Factors affecting Agile adoption: An industry research study of the mobile app sector in Saudi Arabia. **Journal of Systems and Software**, v. 190, p. 111347, 2022.

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

BJERKNES, G.; KAUTZ, K. **Agile development as service ecosystems**. In: THE 30TH AUSTRALIASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ACIS) took place in Fremantle (Perth, Western Australia, Australia) on 9-11 December, 2019.

EDELMAN, D., HELLER, J., E SPITTAELS, S. **Marketing Ágil: um guia passo a passo**. McKinsey Company, 2016. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/agile-marketing-a-step-by-step-guide/pt-BR>>. Acesso em: 22 jan. 2022.

EWEL, Jim. **Agile Marketing Manifesto: About**. 2020 Disponível em: <<https://agilemarketing.net/about/>>. Acesso em: 18 nov. 2021.

EWEL, Jim. **Getting started with agile marketing**. 2012. Disponível em: <<https://www.agilemarketing.net/GettingStartedWithAgileMarketing.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2022.

FINDSRUD, Rolf. An agile approach to service innovation: creating valuable service innovation with agile resource integration. **Journal of Creating Value**, v. 6, n. 2, p. 190-207, 2020.

FUENTES, Marcos; SMYTH, Hedley; DAVIES, Andrew. Co-creation of value outcomes: A client perspective on service provision in projects. **International journal of project management**, v. 37, n. 5, p. 696-715, 2019.

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.

GOMES, Emanuel; SOUSA, Carlos MP; VENDRELL-HERRERO, Ferran. International marketing agility: conceptualization and research agenda. **International Marketing Review**, v. 37, n. 2, p. 261-272, 2020.

HAGEN, B.; ZUCHELLA, A.; GHOURI, P. N.. From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. **International Marketing Review**, 2018.

KHAN, Huda. Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? **International Business Review**, v. 29, n. 5, p. 101733, 2020.

KALAIANAM, Kartik et al. Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. **Journal of Marketing**, v. 85, n. 1, p. 35-58, 2021.

KOPYTKO, Marta et al. Agile Management (Management 3.0) as the Basis of the Management System in the Conditions of Globalization. **IJCSNS**, v. 22, n. 2, p. 101, 2022.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**, 15^a. Ed. Edição Global. New Jersey: Pearson, 2016.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, Matthew. Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.

MACHADO, M. **Design Thinking como abordagem para criação de serviços**. Orientador: Prof. Hélio Trindade de Matos. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação (Curso de Administração) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

MIGUÊNS, N. **Agile marketing da teoria à prática: estudo exploratório no contexto português**. Orientador: Prof. Docente Sandra Pereira Costa. 2018. Dissertação (Mestrado em Marketing) - IPAM, The Marketing School, Lisboa, 2018.

MOI, Ludovica; CABIDDU, Francesca; FRAU, Moreno. Conceptual framework for modeling the agile marketing capability. In: **2018 Global Marketing Conference**. 2018. p. 71-90.

PASCHEN, Jeannette et al. Artificial intelligence (AI) and value co-creation in B2B sales: Activities, actors and resources. **Australasian Marketing Journal**, v. 29, n. 3, p. 243-251, 2021.

PANCHE-VIDALES, Carolina; ROJAS-BERRIO, Sandra Patricia; ROBAYO-PINZÓN, Óscar Javier. Evaluación de la lógica dominante del servicio para el caso de los seguros de automóviles en Colombia. **Clio América**, v. 12, n. 23, p. 62-72, 2018.

SEKI, Nobuhiko; KOHDA, Youji. Barriers and Value Co-Destruction in a B2B Project Management Context: Agile Software Development Adoption and Rejection in Japanese Organizations. **Journal of Creating Value**, v. 6, n. 2, p. 155-176, 2020.

STAVSKA, Y. et al. Agile Management (Management 3.0) as the Basis of the Management System in the Conditions of Globalization. **International Journal of Computer Science and Network Security**. 2022. Vol. 22 (2). P. 101-106., 2022.

TURETKEN, Oktay; GREFEN, Paul. "Designing Service-Dominant Business Models". In Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal, on 5-10 June, 2017.

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

_____. Service-dominant logic: Continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-1, 2008.

_____ It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 181-187, 2011.

_____ Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5–23, 2015.

_____ Service-dominant logic 2025. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017.

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

WOODSIDE, Arch G.; SOOD, Suresh. Vignettes in the two-step arrival of the internet of things and its reshaping of marketing management's service-dominant logic. **Journal of Marketing Management**, v. 33, n. 1-2, p. 98-110, 2017.

ZHANG, Leinan et al. How does the value co-creation of e-commerce platform and manufacturers affect channel performance? The moderating role of innovation capability and market turbulence. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 52, p. 101120, 2022.

ZIELSKE, Malena; HELD, Tobias. The use of agile methods in logistics start-ups: An explorative multiple case study. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 17, n. 06, p. 2050042, 2020.