

COPRODUÇÃO EM SERVIÇOS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE DE PROJETOS EM UMA CONSULTORIA EMPRESARIAL

RESUMO

O estudo teve como objetivo verificar a relação entre cliente e empresa no processo de coprodução de serviços intensivos em conhecimento (*KIBS*), a partir da ótica do provedor do serviço, envolvendo a análise de projetos de uma consultoria empresarial. Utilizou-se a abordagem qualitativa, a partir do estudo de caso de uma consultoria empresarial, com a análise de três projetos executados pela empresa, por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado. Também se utilizou de pesquisa documental com documentos disponibilizados pela empresa. A Análise de Conteúdo foi utilizada na análise das evidências empíricas. Concluiu-se que a participação do cliente é essencial para a entrega do serviço por meio da interação entre cliente e provedor ao longo do projeto de consultoria. Verificaram-se as seguintes responsabilidades dos clientes: resolução compartilhada de problemas, dedicação pessoal, abertura à comunicação, advocacia e tolerância. O nível de participação do cliente foi considerado elevado pelo provedor do serviço. As estratégias de gerenciamento da participação do cliente utilizadas pela consultoria foram relativas a treinamento, educação e socialização, gerenciamento de problemas, seletividade de clientes e ações preventivas. Este estudo amplia conhecimentos sobre a dinâmica do setor de serviços, especificamente, sobre a relação de coprodução entre empresas provedoras de serviços intensivos em conhecimento e seus clientes.

Palavras-chave: Coprodução. Serviços Intensivos em Conhecimento. Participação do Cliente. Consultoria Empresarial. *KIBS*. Projeto de Consultoria.

COPRODUCTION IN KNOWLEDGE INTENSIVE BUSINESS SERVICES: ANALYSIS OF PROJECTS IN A BUSINESS CONSULTANCY

ABSTRACT

The study aimed to verify the relationship between client and company in the process of coproduction of knowledge intensive services (*KIBS*), from the perspective of the service provider, involving the analysis of projects of a business consultancy. The qualitative approach was used, based on the case study of a business consultancy, involving the analysis of three projects executed by the company, through semi-structured interviews. The documentary research was also used with documents made available by the company. The Content Analysis was used in the analysis of the empirical evidences. It was concluded that the participation of the client is essential for the delivery of the service through the interaction between client and provider throughout the consulting project. The following responsibilities of the clients were verified: shared resolution of problems, personal dedication, openness to the communication, advocacy and tolerance. The level of customer participation was considered high by the service provider. The client participation management strategies used by the consultancy were related to training, education and socialization, problem management, customer selectivity and preventive actions. This study expands knowledge on the dynamics of the service sector, specifically on the coproduction relation between knowledge-intensive service providers and their clients.

Keywords: Coproduction. Knowledge Intensive Business Services. Client Participation. Business Consulting. *KIBS*. Consulting Project.

Luísa Cavalcante de Azevedo da Silva¹
Josivania Silva Farias²

¹ Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília - UnB. Brasil. E-mail: luisacavalcanteazevedo@gmail.com

² Doutora em Administração pela Universidade de Brasília. Professora de Graduação em Administração e do PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade de Brasília - UnB. Brasil. E-mail: josivania@unb.br

1 INTRODUÇÃO

Economias modernas são inescapavelmente economias de serviços, tendo em vista que por diversas décadas, serviços vêm sendo fonte principal de riqueza e geração de empregos (Gallouj & Djellal, 2010). A partir da década de 80, o Marketing mudou a lógica dominante ligada a bens, com *outputs* tangíveis, para a lógica dominante dos serviços, em que intangibilidade, processos de troca e relacionamentos são centrais (Vargo & Lusch, 2004).

Ressalta-se o papel dos serviços intensivos em conhecimento (*knowledge-intensive business services - KIBS*) em uma economia de serviços. Segundo Muller e Doloreux (2009), estes estão principalmente preocupados com o fornecimento de insumos de conhecimento intensivo com os processos de negócios de outras organizações, incluindo clientes tanto do setor público quanto do privado.

Neste contexto, reforça-se a importância da participação do consumidor em *KIBS*, em que provedores entregam serviços e/ou produtos customizados de forma a atender necessidades específicas do consumidor (Bettencourt, Ostrom, Brown & Roundtree, 2002). Em serviços de elevada credibilidade, como serviços intensivos em conhecimento da área de consultoria, a coprodução é essencial devido à natureza do serviço (Chen, Tsou & Ching, 2011), intangível, heterogênea, interativa e ausente de transferência de direitos de propriedade (Gallouj, 2007).

Como consequência, *KIBS* desempenham um papel que promove a interface entre a base de conhecimento tácito dos clientes e a base de conhecimento mais amplo da economia promovendo processos de interação e de resolução de problemas entre clientes e provedores de serviço (Muller & Doloreux, 2009). Para Santos e Spring (2015), a participação do consumidor é necessária para a entrega efetiva de *KIBS*. Assim, cabe às empresas formarem parcerias colaborativas com os consumidores, passando a vê-los como coprodutores do serviço (Chen, Tsou & Ching, 2011).

Desta forma, o estudo possui como objetivo principal verificar a relação entre cliente e empresa no processo de coprodução de *KIBS*, a partir da ótica do provedor do serviço, envolvendo a análise de projetos de uma consultoria empresarial. Para o alcance deste, foi realizada a descrição do processo de coprodução de serviços intensivos em conhecimento e das responsabilidades do cliente no processo, a verificação dos níveis de participação dos clientes no processo de coprodução na ótica do provedor e a descrição das estratégias de gerenciamento da participação dos clientes

utilizadas pelos membros da consultoria envolvidos no projeto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gallouj e Weinstein (1997) propuseram um modelo de características de serviços. Neste, o produto, seja um bem ou um serviço, é definido por um conjunto de vetores que representam características e competências. Dentre estas características, têm-se: características finais do serviço [Y] e características técnicas do provedor do serviço [T]. Dentre as competências, têm-se as competências do provedor do serviço [C] e as competências do cliente [C']. As relações entre as variáveis geram as características finais do serviço. Gallouj e Savona (2010), apresentam o modelo com o acréscimo da variável de características técnicas dos clientes [T'].

Desta forma, um serviço pode ser definido como a mobilização de competências internas ou externas e as características técnicas (tangíveis ou intangíveis), gerando suas características finais, e o modelo de vetores de características e competências pode ser estendido para delimitar diferentes casos de inovação em serviços (Gallouj & Savona, 2010). Os *KIBS*, em particular, inovam por meio da coprodução de conhecimento tecnológico e não-tecnológico, com interação com os seus clientes, incrementando conhecimento em toda a cadeia de valor (Gallouj & Savona, 2010).

Neste sentido, Gallouj e Weinstein (1997) discutem que a participação do consumidor na produção do serviço, denominada coprodução, é uma das maiores características da realização do serviço. De acordo com Gallouj e Weinstein (1997), no caso de uma relação de coprodução, para se chegar às características finais do serviço [Y], há a interação entre as competências do provedor de serviços [C] e as competências do cliente [C'].

Segundo Gallouj (2000), *KIBS* são organizações representativas na economia, uma vez que o conhecimento representa simultaneamente a sua principal entrada e saída, ou seja, elas são tanto processadoras quanto produtoras de conhecimento. As atividades dos provedores de *KIBS* consistem em colocar à disposição dos clientes capacidades de processamento de informação e de conhecimento, sendo estas capacidades as chamadas competências dos provedores de *KIBS* (Gallouj, 2000). As transações em *KIBS* envolvem três atores, que são representados em um modelo: (1) A fonte de *input* do conhecimento; (2) O receptor do *output* do conhecimento; (3) O processador do *input* do conhecimento e o (co) produtor do *output* do conhecimento (Gallouj, 2000).

As *KIBS* apresentam serviços complexos e altamente customizados para atender as necessidades particulares dos clientes, que devem ter papel efetivo de coprodutores da solução baseada em conhecimento (Bettencourt *et al.*, 2002).

Adentrando no conceito de coprodução do cliente, Bettencourt *et al.* (2002) apresentam que este refere-se aos comportamentos colaborativos do cliente que contribuem para otimizar soluções de projetos baseados em conhecimento, desenvolver um relacionamento de trabalho efetivo com a empresa *KIBS* e aumentar a chance do alcance do objetivo do projeto. O gerenciamento de projetos pode ser compreendido a partir de seus ciclos de vida. Existem os projetos com ciclos de vida denominados preditivos (voltados ao planejamento) e aqueles que têm ciclos de vida adaptativos (voltados à mudança) (Nesello & Fachinelli, 2017, p. 51). No caso de projetos de consultoria, que envolvem *KIBS*, a necessidade de conhecimento intensivo exige que seja um projeto, em alguma medida, conduzido numa perspectiva aberta e colaborativa entre as partes envolvidas, para que ocorra fluidez na troca de conhecimento e até mesmo na geração de inovações. Os projetos, em geral, são combinações de recursos humanos e não humanos que temporariamente são organizados e dirigidos para que se alcance um determinado objetivo. (Cleland & Kerzner, 1985, como citados em Nesello & Fachinelli, 2017, p. 55). Os projetos de consultoria também possuem essa característica – têm começo, meio e fim.

Rabelo e Brito (2017) levantam que os resultados da coprodução são otimizados quando clientes e fornecedores integram e compartilham *expertise* no diagnóstico e execução da solução, sendo que esta interação e troca de *expertise* técnica e de negócios favorece a coprodução. O gerenciamento de partes interessadas tem sido explorado significativamente no âmbito da gestão de projetos em geral, mas especificamente nos projetos de consultoria e de inovação. Não se trata apenas de ‘acalmar’ as partes interessadas, como lembram Nesello e Fachinelli (2017), mas sim um processo formalizado, com etapas, que envolvem: a) identificar as partes interessadas; b) planejar o gerenciamento das partes interessadas; c) gerenciar o engajamento das partes interessadas; d) controlar o gerenciamento das partes interessadas (*PMBOK GUIDE*, 2013, seção 2; Nesello & Fachinelli, 2017). Isto, *per se*, demonstra a importância de se considerar a participação do cliente em projetos de consultoria.

Bitner, Faranda, Hubbert e Zeithaml (1997) discutem a participação do cliente na experiência da provisão do serviço e definem três níveis de participação: (1) Baixa Participação (ocorre quando a presença do consumidor é requisitada na entrega

do serviço, que é fornecido independentemente de sua participação); (2) Participação Moderada (ocorre quando o provedor do serviço somente requisita *inputs* específicos, como informações e materiais, necessários para um *output* adequado, de forma que o provedor ainda executa o serviço); (3) Participação Elevada (ocorre quando o cliente possui participação ativa, guiando o serviço de forma que este seja customizado para as suas necessidades, e sem este contato próximo o serviço não pode ser desenvolvido).

Considerando as responsabilidades dos clientes consideradas essenciais para a coprodução, Bettencourt *et al.* (2002) definem sete categorias: (1) Abertura à comunicação (refere-se ao quanto o cliente é próximo, honesto e claro no compartilhamento de informações para o sucesso do projeto com o provedor do serviço e inclui o compartilhamento de conhecimentos); (2) Resolução compartilhada de problemas (ocorre quando o cliente toma iniciativa e compartilha responsabilidade no desenvolvimento de soluções); (3) Tolerância (refere-se ao cliente responder de forma compreensiva e paciente frente às falhas, complicações e inconveniências que surjam ao longo do projeto); (4) Acomodação (quando o cliente demonstra acomodar-se com os desejos, a abordagem e o parecer do provedor do serviço); (5) Advocacia (refere-se ao cliente agir como um “advogado” e “vendedor” do projeto e de seus méritos dentro de sua empresa); (6) Envolvimento com a governança do projeto (ocorre quando o cliente assume um papel ativo no monitoramento do progresso do projeto em direção aos objetivos); (7) Dedicção pessoal (refere-se aos comportamentos que refletem o senso pessoal de obrigação com o sucesso do projeto por meio da realização de suas responsabilidades).

Haumann, Güntürkün, Schons, & Wieseke (2015) discutem a importância de as empresas desenvolverem estratégias que influenciem positivamente as experiências dos clientes no processo de coprodução. Adentrando na discussão de estratégias de participação do cliente no processo de coprodução, Santos e Spring (2015) apresentam estratégias voltadas à participação do cliente para o processo de entrega do serviço de forma efetiva, que são: (1) Educação do cliente (constituem ações para ensinar os clientes como executar tarefas dos serviços, guiar decisões e fornecer habilidades e capacidade de interpretar informações); (2) Ações preventivas (uso da experiência, contingências e premissas para preencher lacunas deixadas pelo cliente); (3) Gerenciamento de Problemas (o gerenciamento de preocupações dos clientes, atendimento de suas requisições e esforço para a resolução de seus problemas).

Bettencourt *et al.* (2002) assinalam o treinamento, educação e socialização como influenciadores do nível de participação do cliente no processo de entrega do serviço, sendo que o início de um relacionamento com o cliente é crítico para ditar o tom do relacionamento futuro.

Para Guo, Arnould, Gruen e Tang (2013), o processo de socialização dos clientes, quanto ao seu papel enquanto coprodutores e “funcionários parciais” do serviço, impacta positivamente a satisfação dos clientes com o serviço e a promoção de comportamento de coprodução. Ações de socialização em contextos específicos devem ser focadas em geração de informação, persuasão e convencimento de consumidores sobre o seu papel na coprodução (Buttgen, Schumann & Ates, 2012). Lengnick-Hall, Claycomb e Inks (2000) citaram a socialização do cliente como um preditor da participação do cliente, com uma relação positiva entre comportamento advindo da socialização e a motivação em participar de atividades de coprodução.

A seletividade de clientes é colocada em pauta tendo em vista que os clientes não são iguais, devendo-se identificar quais possuem maior chance de serem considerados bons parceiros no projeto (Bettencourt *et al.*, 2002). Segundo os autores, as *KIBS*, ao analisar possíveis clientes, devem considerar: (1) A urgência e prioridade do projeto; (2) O orçamento e recursos disponíveis; (3) A filosofia e cultura vigente na empresa-cliente; (4) os objetivos do cliente e do projeto; (5) A complexidade e o nível de customização da solução desejada.

Emden, Calantone e Droge (2006), também investigaram o impacto do processo de seletividade de parceiros no desenvolvimento de produtos competitivos e soluções por meio da colaboração entre os envolvidos. Desta forma, desenvolveram um modelo conceitual que considera o alinhamento tecnológico (habilidades técnicas, complementaridade de recursos técnicos e conhecimento de mercado e sobreposição de bases de conhecimento), estratégico (motivações e objetivos correspondentes dos parceiros) e relacional (compatibilidade de culturas, propensão à mudança e orientação de longo prazo) entre os parceiros.

Por fim, Bettencourt *et al.* (2002) também afirmam que a liderança do projeto e desempenho do cliente é demandada na coprodução tendo em vista que as *KIBS* necessitam de uma liderança do projeto que mantenha o foco do cliente nas tarefas e em como elas devem ser executadas, além de aumentar a consciência de sua importância no alcance dos objetivos do projeto.

3 MÉTODO

Realizou-se uma pesquisa descritiva com enfoque qualitativo. Foi selecionado o setor de consultoria empresarial, tendo em vista que é um tipo de *KIBS*, que possui como especificidade da prestação do serviço a relação de coprodução entre a empresa e o cliente.

Foi realizado um estudo de caso em uma consultoria empresarial, que atua no mercado de consultoria desde o ano 1992 com micro, pequenas e médias empresas apresentando soluções de gestão. São soluções personalizadas e adaptadas aos contextos e problemas de cada empresa. Quanto à estrutura organizacional, possui cerca de 60 membros efetivos.

A partir do estudo de caso selecionado, foram escolhidos para análise três projetos de consultoria realizados, cuja seleção seguiu os seguintes critérios: (1) Não ter ocorrido troca de equipe ao longo do projeto, no tocante aos cargos entrevistados; (2) Os participantes do projeto deveriam ser membros efetivos da empresa de consultoria, não tendo sido desligados no período da pesquisa; (3) Os projetos deveriam estar encerrados ou na reta final para assim obter insumos da chegada do cliente até a entrega do serviço. Cabe ressaltar que, devido ao público alvo da empresa selecionada, os projetos de consultoria analisados são relativos ao âmbito de micro, pequenas e médias empresas.

O Projeto A consiste em um projeto realizado para um empresário que desejava abrir uma *holding* de pequenos negócios ligados ao ramo de lutas marciais. Para isto, a Consultoria executou a solução de Plano de *Startup* para a estruturação de dois negócios da futura *holding*, uma academia de lutas marciais e o agenciamento de lutadores. Além disso, foi executada a solução de Modelagem da Estrutura Organizacional.

O Projeto B consiste em um projeto realizado para uma empresa de *design* com o objetivo de auxiliar na estruturação interna e no seu planejamento. Para isto, a empresa de consultoria executou as seguintes soluções: Planejamento Estratégico, Planejamento Financeiro, Análise Financeira Retroativa, Definição da Cultura Organizacional, Socialização, Mural de Atividades e Cadeia de Valor.

O Projeto C consiste em um projeto realizado para um empresário que desejava verificar a viabilidade de lançamento de determinados produtos no mercado, além de conhecer melhor o mercado de cooperativas, conhecendo potenciais clientes e concorrentes. Para isto, a Consultoria executou a solução de Viabilidade Mercadológica.

As equipes de projetos são constituídas pelos cargos de Consultor, Líder de Projeto, Analista de Negócio e Gerente de Consultoria. O Analista de

Negócios é responsável pelo diagnóstico de venda das soluções, realizando o primeiro contato com cliente até o momento que o projeto é vendido. O cargo de Consultor é responsável pela execução das soluções vendidas ao cliente, trazendo a operacionalização do projeto. O Líder de Projeto é o responsável pelo gerenciamento do projeto, garantindo a entrega das soluções, acompanhando a execução feita pelo consultor e o seu contato com o cliente. Estes três cargos possuem contato com o cliente do projeto, estando imersos em sua realidade e necessidades. Desta forma, estes três cargos foram priorizados para a realização das entrevistas, tendo em vista que possuem relacionamento mais próximo entre si, desde o diagnóstico e venda até a implementação das soluções, estando alinhados com o alcance do objetivo e com o conceito de coprodução em *KIBS* apresentado por Bettencourt et al. (2002).

Foram entrevistados 9 membros da empresa de consultoria, sendo um representante dos cargos priorizado para cada um dos projetos. A média de idade dos entrevistados foi de 21 anos e tempo médio na empresa foi de 2 anos. Os entrevistados foram identificados da seguinte forma: Projeto A – Analista de Negócios (A1), Líder de Projetos (A2) e Consultor (A3); Projeto B – Analista de Negócios (B1), Líder de Projetos (B2) e Consultor (B3); Projeto C – Analista de Negócios (C1), Líder de Projetos (C2) e Consultor (C3).

Foram realizadas entrevistas com roteiro semi-estruturado com os participantes do estudo. O roteiro utilizado baseou-se e foi adaptado de Bettencourt et al., (2002), de forma a trazer alinhamento com os objetivos específicos da pesquisa. Na parte 1 do instrumento, foram estruturadas questões relativas à descrição do processo de coprodução, explorando a interação entre cliente e consultoria ao longo de todo o ciclo do projeto. A parte 2 foi relacionada à descrição das responsabilidades da empresa de consultoria e do cliente no processo de coprodução. A parte 3 referiu-se ao levantamento do nível de participação do cliente no processo de coprodução. Por fim, na parte 4, buscou-se saber sobre as ações de gerenciamento da participação do cliente no projeto de consultoria utilizadas pela empresa.

Foram realizadas entrevistas presenciais em outubro de 2016 com um encontro com cada entrevistado que durou entre 20 a 40 minutos. O contato para agendamento das entrevistas foi realizado *via e-mail*. Os contatos foram fornecidos pela empresa de consultoria e houve a assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para autorização da concessão da entrevista e de sua gravação, cujas entrevistas foram posteriormente transcritas.

Neste sentido, observa-se a triangulação de fontes a partir das entrevistas de consultores, líderes de projetos, analistas de negócio para cada um dos três projetos de consultoria estudados. Segundo Guion (2002), a triangulação de fontes envolve o uso de diferentes fontes de informação, trazendo diferentes pontos de vistas para determinadas situações. Também foi realizada a pesquisa documental a partir de documentos disponibilizados pela empresa de consultoria, a saber: Processo de Negócio da Consultoria (D1), Contrato de Prestação de Serviços (D2), Modelo de Reunião de Comunicação (D3) e Plano de Projeto (D4).

Procedeu-se, a seguir, a análise de conteúdo das evidências empíricas obtidas nas entrevistas e na pesquisa documental. Seguindo Bardin (1979), foi utilizada a categorização *a priori* para a análise de conteúdo, por meio da qual as evidências coletadas são analisadas com base no referencial teórico previamente conhecido.

4 RESULTADOS

4.1 Descrição do Processo de Coprodução

O documento denominado “Processo de Negócio da Consultoria” (D1), descreve o processo de coprodução com o cliente no projeto de consultoria. A descrição abarca o momento da chegada do cliente até o término do projeto. O processo é dividido em três fases. Na primeira fase, de Diagnóstico e Venda, inicia-se com o atendimento inicial ao cliente em que o Analista de Negócios agenda uma primeira reunião. Nessa reunião, a abordagem visa coletar informações necessárias visando montar com o cliente o escopo do projeto.

O diagnóstico de desempenho consiste na etapa em que o Analista de Negócios, com base nos insumos da reunião inicial, irá realizar uma problematização aprofundada da situação, visando levantar soluções alinhadas às necessidades e contexto do cliente.

Na arquitetura da solução o Analista de Negócios apresenta a problematização ao Gerente de Consultoria responsável em uma reunião de entendimento do diagnóstico. Nesta reunião, a solução é estruturada por meio de cronograma alinhado à necessidade do cliente.

Por fim, é realizada a apresentação da proposta ao cliente, que poderá pedir alterações na proposta, recusá-la ou fechar negócio.

Na segunda fase, de execução, ocorre inicialmente o planejamento a partir da assinatura do contrato. O objetivo dessa etapa é trazer o alinhamento das principais variáveis do projeto entre consultoria e cliente, reforçando a problematização e

soluções propostas, e apresentando os objetivos, expectativas entre as partes, premissas para a execução, restrições de ambas as partes, formato da comunicação. A consultoria realiza o planejamento internamente, e o finaliza com uma reunião com o cliente na qual se realiza uma apresentação, obtendo assim a validação.

No estágio *as is* (que reflete a situação tal como se apresenta antes das mudanças) é realizado um diagnóstico mais aprofundado com a empresa, a partir da imersão da equipe do projeto no contexto. São coletadas informações relativas ao funcionamento da empresa e a mensuração de indicadores de desempenho.

A construção da solução compreende a etapa em que a equipe irá, a partir das informações coletadas, propor mudanças alinhadas à capacidade de implementação da empresa.

Na terceira fase, ocorre o planejamento e preparação, etapa em que a equipe se prepara para a implantação das mudanças validadas pelo cliente. Ocorre a definição e mobilização dos recursos necessários à mudança e a transmissão do conhecimento necessário.

Na implantação, as mudanças são colocadas em prática para que possam ser testadas, por meio da participação da consultoria e da empresa cliente, que devem fornecer *feedbacks* para gerar melhorias. Depois, ocorrem ajustes e as soluções são colocadas em prática novamente, em um processo de retroalimentação.

Por fim, chega-se à etapa de continuidade, em que se realiza a auditoria dos resultados do projeto de consultoria e criam-se planos de ação a serem postos em prática pela consultoria e pelo cliente. Também ocorre a mensuração da performance final da empresa após o projeto.

Para a compreensão desse processo de forma empírica, nas entrevistas realizadas os entrevistados foram questionados quanto à forma de interação entre a consultoria e a empresa cliente ao longo do projeto e como se deu o relacionamento entre as partes do momento da venda até o término do projeto. Destacam-se os seguintes depoimentos:

“Foram vários pontos de interação no projeto como um todo. Todos os meses, não ficavam 2 semanas sem ter uma reunião do projeto (...). Principalmente em relação à solução, que era nova, e era uma solução de construção, então acabou que tivemos que interagir muito com o cliente.” – Entrevistado A3, Projeto A

“Foi um pouco conturbado pelo fato de o cliente ser um pouco volátil, as soluções que a gente fazia quase sempre tinham que refazer por conta de mudanças de necessidades do cliente, (...) com desejos diferentes. (...) A negociação se estendeu

muito (...), e isso se refletiu também na execução do projeto”.– Entrevistado B1, Projeto B

“Foi uma relação muito tranquila, os clientes criaram um grupo no *whatsApp*, que a gente tinha a comunicação praticamente toda dentro do grupo do *whatsApp*. Se mostraram muito abertos para gente ligar, mandar e-mail, e sempre tivemos uma comunicação bem rápida mesmo, então toda vez, que a gente precisava de alguma coisa a gente tinha total abertura.” – Entrevistado C2, Projeto C

A partir da pesquisa documental, observou-se que a transação entre as partes é necessária para possibilitar a execução do processo de negócio. As entrevistas também reforçam o apresentado na pesquisa documental, ressaltando a interação e relacionamento da empresa de consultoria com o cliente ao longo do projeto, como necessária à sua execução. Observa-se a partir do depoimento do entrevistado B1, do Projeto B, que a forma como essa interação se dá pode prejudicar o andamento do projeto de consultoria, trazendo retrabalho, o que será explorado posteriormente nos tópicos 4.3 e 4.4.

No processo de diagnóstico e venda, a construção do escopo da solução e de toda a proposta é realizada com o cliente. Já no processo de execução, todos os planos de ação a serem implementados devem ser validados pelo cliente, sendo necessária a sua participação. Por fim, no processo de implementação e continuidade, as soluções só poderão ser implantadas, testadas e ajustadas com o envolvimento do cliente com o projeto de consultoria, que dará continuidade a essas ações.

Gallouj (2000) apresenta um modelo de transação de *KIBS*, trazendo a interação entre clientes e provedores de serviços, que fornecem *inputs* e *outputs* de conhecimento entre si, a partir de três papéis que podem assumir: (1) Fonte; (2) Receptores; e/ou (3) Processadores. Observa-se que há interação em todas as etapas do processo de negócio da consultoria e que tanto os clientes quanto o provedor do serviço assumem o papel de fonte, receptor e processador ao longo destas.

O cliente representa a fonte fornecendo *inputs* de conhecimento para a consultoria, que representa a receptora de conhecimento. Este conhecimento é armazenado pela consultoria que irá utilizá-lo como conhecimento de entrada e processá-lo a partir de suas competências para a geração de conhecimento para o cliente. O mesmo processo ocorre no caminho inverso, sendo a empresa a fonte e o cliente o receptor.

Gallouj (2000) destaca que principalmente quando o serviço é coproduzido, o cliente assume a

posição de processador de conhecimento. Isto se verifica no processo apresentado, pois os *outputs* do projeto de consultoria serão utilizados pela empresa cliente. Logo, esta poderá trazer suas competências para a definição da melhor forma de aplicação daquele conhecimento. A afirmação apresentada pelo entrevistado B1, do Projeto B, reforça a teoria: “A gente comenta que a consultoria preza [...] por alinhar o nosso conhecimento técnico em gestão com a experiência dele [do cliente] na empresa para maximizar as entregas do projeto” – Entrevistado B1 Shim, Sheu, Chen, Jian e Klein (2010), assinalaram que a coprodução se faz necessária para

clientes e provedores do serviço juntarem as suas expertises para produzirem *outputs* desejados no projeto.

4.2 Responsabilidades do cliente

A partir da pesquisa documental e das entrevistas, realizou-se a descrição dessas responsabilidades e a categorização *a priori* à luz de Bettencourt *et al.* (2002), sob a ótica do provedor do serviço, visando o alcance do objetivo de “descrever as responsabilidades do cliente no processo de coprodução”. A tabela 1 apresenta as informações coletadas na pesquisa documental.

Tabela 1 - Responsabilidades dos clientes levantadas na pesquisa documental

Responsabilidades	Documentos	Categorização <i>a priori</i> (Bettencourt et al., 2002)
Fornecer em tempo hábil todas as informações necessárias à prestação dos serviços.	D2, D3, D4	Abertura à Comunicação
Qualquer mudança na organização, estrutura ou funcionamento deve ser comunicada com urgência e antecedência.	D2, D4	
Boas transmissões de conhecimento.	D4	
Veracidade das informações passadas pelo cliente.	D4	
Efetuar o pagamento do projeto.	D2	Dedicação Pessoal
Disponibilidade dos colaboradores para o projeto.	D4	
Envolvimento dos representantes com a equipe da consultoria no período necessário.	D4	
Engajamento com o projeto.	D3	
Acompanhar o desempenho do projeto.	D3	Envolvimento com a governança do projeto
Ter representantes cientes dos dados e fatos relativos à prestação do serviço nas reuniões.	D2	Resolução de Problemas Compartilhada
Análise crítica, pelo cliente, das entregas geradas pelo projeto.	D4	
Validar entregas e tomar decisões da empresa.	D3	
Discussão de soluções propostas em reuniões da equipe.	D4	

Fonte: Resultados da Pesquisa Documental, 2016.

A partir da análise documental, as categorias de abertura à comunicação, resolução compartilhada de problemas e dedicação pessoal foram verificadas nos documentos analisados. Não

foram verificadas na análise documental as categorias de tolerância, acomodação e advocacia. A tabela 2 apresenta as informações coletadas nas entrevistas realizadas.

Tabela 2 - Responsabilidades do cliente levantadas nas entrevistas com consultores

Responsabilidades	Entrevistados da consultoria que citaram	Categorização <i>a priori</i> (Bettencourt et al., 2002)
Fornecer informações necessárias para a execução do projeto.	A1, A2, A3 C2, C3	Abertura à Comunicação
Fornecer informações corretas.	C3	
Fornecer acesso para a atuação da equipe.	C3	
Sinceridade em relação a sua opinião com o projeto.	C3	
Trazer a experiência dele na empresa.	B1	Advocacia
Ser facilitador da execução do projeto.	B2	

Disseminar o projeto na empresa.	B2	
Engajamento com o projeto.	A1, C1	Dedicação Pessoal
Participar ativamente.	B1, C3	
Estar imerso na realidade do projeto.	C3	
Pagar o projeto.	B1	
Comprometimento com o projeto.	B3	
Dar suporte à equipe.	B3	
Disponibilidade de tempo.	C1	
Prezar pelo bom andamento do projeto.	B1	Envolvimento com a governança do projeto
Apresentar criticidade com o projeto.	A1	Resolução de Problemas compartilhada
Validar todos as entregas do projeto.	C2, C3	
Estar presente em reuniões.	C2, C3	
Definição do escopo de atuação do projeto.	A2, A3	
Disponibilidade para construção em conjunto.	A3	
Feedbacks nas entregas do projeto.	C1	
Respeitar a opinião dos demais membros da equipe.	C3	Tolerância

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo, 2016.

A partir das evidências empíricas obtidas a partir da ótica do provedor do serviço, em documentos e entrevistas, as responsabilidades mais evidenciadas referiam-se à categoria resolução compartilhada de problemas. As responsabilidades relativas à categoria estavam presentes em todos os documentos analisados e foram citadas por seis dos nove entrevistados. Resolução compartilhada de problemas beneficia a geração de soluções ótimas, traz multiplicidade de perspectivas e usa a competência do cliente no desenvolvimento da solução a ser aplicada (Bettencourt *et al.*, 2002).

Em seguida, as responsabilidades mais citadas foram relativas às categorias de dedicação pessoal e abertura à comunicação, estando presentes em todos os documentos analisados. A abertura à comunicação foi citada em seis das nove entrevistas, enquanto a dedicação pessoal foi citada em cinco entre as nove entrevistas.

A dedicação pessoal traz benefícios para o projeto de aceitação e compromisso das responsabilidades que o cliente assume (Bettencourt *et al.*, 2002). A abertura à comunicação traz benefícios de utilização de forma efetiva da competência do cliente, por meio da coleta de informações de modo acurado e entendimento completo do ambiente do cliente (Bettencourt *et al.*, 2002).

Responsabilidades relativas à categoria envolvimento com a governança do projeto estavam presentes no documento D3 e foi citada pelo entrevistado B1, do Projeto B. Segundo Bettencourt *et al.* (2002) isto significa que o cliente realiza junto ao provedor do serviço o monitoramento do alcance do objetivo e auxilia o provedor no monitoramento.

As categorias advocacia e tolerância foram as menos recorrentes na análise documental e foram

citadas por apenas um dos entrevistados. Advocacia traz benefícios ao projeto por garantir a participação ativa de múltiplos envolvidos dentro da empresa cliente, além de gerar senso de responsabilidade na aplicação da solução (Bettencourt *et al.*, 2002). A tolerância diminui tensões e fortalece a relação de trabalho entre cliente e provedor do serviço, além de facilitar a resolução de conflitos (Bettencourt *et al.*, 2002).

A categoria acomodação não foi verificada na análise de conteúdo, o que pode indicar que não é uma responsabilidade exigida pela consultoria e nem presente na atuação dos clientes. Esta categoria reflete a aceitação do cliente de sugestões da consultoria, aproveitando o uso da sua experiência (Bettencourt *et al.*, 2002).

4.3 Níveis de Participação

Bitner *et al.* (1997) classificaram níveis de participação de clientes em serviços, que podem ser considerados baixo, moderado e elevado. Esta categorização será utilizada para a análise de conteúdo das entrevistas, visando o alcance do objetivo de “verificar níveis de participação dos clientes no processo de coprodução”.

Em relação ao Projeto A, o seguinte depoimento foi destacado:

“A participação [do cliente] foi muito boa, porque quando estavam fazendo o diagnóstico (...), essa troca de informações foi muito presente. (...) Acho que o perfil do cliente influenciou muito, pois ele era muito participativo, gostava de dar muito ‘pitaco’ no que a gente estava fazendo. Mas a interação foi muito boa, de verdade.” – Entrevistado A1

Já em relação ao Projeto B, foi levantado o depoimento:

“Foi intensiva, toda vez que a gente requisitava, ele participava, sempre muito aberto para a gente ir lá executar, (...), conversar com a equipe dele. Ele sempre se mostrou muito transparente com a equipe. Por mais que tenham tido algumas dificuldades, a equipe também foi muito transparente, então, se a execução em conjunto não foi tão grande, eu acho que foi muito mais nós do que ele. (...) A relação era muito próxima, com o passar do tempo eu vejo essa relação decaindo um pouco, parte porque muitos membros da equipe tão adquirindo novos cargos e o cliente está passando pelos momentos que ele precisa trabalhar muito com muitas mudanças na empresa.” – Entrevistado B3

Por fim, em relação ao Projeto C, destaca-se o depoimento:

“O relacionamento foi muito tranquilo. Como era um cliente que já tinha sido cliente da consultoria, a gente não teve muitos problemas de nivelamento; eram muito presentes quando precisavam de algo do projeto, dando muitos *feedbacks* sobre o projeto, trazendo informações que a gente precisava para a execução do projeto.” – Entrevistado C2

A partir da análise, classifica-se a participação dos clientes nos três projetos de consultoria como elevada. Esta classificação implica em participação ativa do cliente, que guia a customização do serviço (Bitner et al., 1997). Estes fatos são observados em consultorias de gestão, segundo os autores.

Em todos os projetos, observam-se evidências de participação ativa do cliente em relação ao cumprimento de suas responsabilidades com o projeto de consultoria. Destaca-se no projeto C, que o fato de o cliente ser recorrente, foi levantado como facilitador para o projeto de consultoria, pois ele já estava nivelado com a empresa de consultoria.

Neste sentido, infere-se que para o serviço de consultoria, o nível baixo ou moderado de participação do cliente pode dificultar o processo de entrega do serviço e até mesmo impossibilitá-lo. Segundo Shim et al. (2010), a mera requisição de atividades de participação do usuário não garante que o conhecimento e *expertise* sejam devidamente transferidos a este e a coprodução faz-se necessária para clientes e provedores do serviço juntarem as suas *expertises* para produzirem *outputs* desejados.

Além disso, ressalta-se que no Projeto B, foi verificada a queda da participação do cliente na reta final do projeto de consultoria. Nesse sentido, caberia a discussão dos fatores que contribuíram para a queda da participação. Logo, os entrevistados do Projeto B, foram questionados quanto aos motivos desse acontecimento. Dentre fatores ligados ao cliente, os entrevistados do Projeto B (B1, B2 e B3), citaram que houve um momento no projeto de consultoria em que o cliente demitiu todos os funcionários por decisão própria, o que gerou um problema de capacidade produtiva. Logo, o cliente assumiu todas as demandas da empresa, o que, de acordo com os entrevistados, prejudicou o cumprimento das responsabilidades que tinha com o projeto de consultoria.

Em relação aos fatores ligados ao provedor de serviços, os entrevistados B2 e B3 citaram que a queda da motivação da equipe e o fato de seus integrantes terem sido indicados para outros cargos dentro da consultoria, assumindo dois cargos ao mesmo tempo durante o período do projeto de consultoria, podem ter impactado a participação do cliente por ter afetado as atribuições que tinham no projeto. Durante o período de execução do projeto, o consultor assumiu um novo cargo na consultoria, enquanto o Líder de Projetos assumiu o cargo de Gerente de Consultoria.

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), os provedores de serviço devem garantir a sua correta execução, tratando adequadamente os clientes. Observa-se que a ambiguidade da estrutura organizacional e a motivação dos colaboradores destacadas pelos entrevistados mostraram-se fatores de diminuição da participação do cliente ao longo do projeto de consultoria. Isso se relaciona com o gerenciamento de pessoas ligadas à empresa de serviços, conforme a perspectiva de Zeithaml, Bitner e Gremler (2014). Logo, cabe a análise e revisão das práticas internas de gestão de pessoas ligadas a esta questão na consultoria.

De acordo com Santos e Spring (2015), clientes de *KIBS* nem sempre participam ativamente durante o processo de entrega do serviço e os provedores devem compensar isto de forma a entregar soluções efetivas. Essa situação foi verificada no Projeto B e a discussão de estratégias de gerenciamento da participação do cliente utilizadas pela consultoria será explorada no tópico 4.4 deste estudo.

4.4 Estratégias de gerenciamento da participação do cliente

A partir da análise da pesquisa documental, foram levantadas estratégias usadas pela empresa de consultoria para o gerenciamento da participação de

clientes nos projetos. A tabela 3 apresenta os resultados da análise de conteúdo.

Tabela 3 - Estratégias de gerenciamento da participação do cliente levantadas na pesquisa documental

Ação	Documentos	Categorização <i>a priori</i>	Referências
Apresentação da Proposta	D1, D4	Treinamento, educação e socialização	Bettencourt et al. (2002)
		Socialização	Guo et al. (2013) Buttgen, Schumann e Ates (2012) Lengnick-Hall, Claycomb e Inks (2000)
Educação do Cliente		Santos e Spring (2015)	
Ações preventivas			
Reunião de Planejamento do projeto	D4	Treinamento, educação e socialização	Bettencourt et al. (2002)
Reunião de Comunicação de Desempenho		Socialização	Guo et al. (2013) Buttgen, Schumann e Ates (2012) Lengnick-Hall, Claycomb e Inks (2000)
		Educação do Cliente	Santos e Spring (2015)
		Gerenciamento de Problemas	
Reunião de Apresentação de Entregas e Finalização	D4	Treinamento, educação e socialização	Bettencourt et al. (2002)
Reunião de Apresentação de Entregas e Finalização		Socialização	Guo et al. (2013) Buttgen, Schumann e Ates (2012) Lengnick-Hall, Claycomb e Inks (2000)
		Educação do Cliente	Santos e Spring (2015)
		Gerenciamento de Problemas	

Fonte: Resultados da Pesquisa Documental, 2016.

A partir desses resultados, as ações levantadas nos documentos utilizados (D1 e D4), referem-se às categorias de treinamento, educação e socialização de clientes.

Observa-se que a única diferenciação ocorre na classificação entre as ações de apresentação da proposta e reunião de planejamento do cliente com as ações de reunião de comunicação de desempenho e reunião de apresentação de entregas e finalização. As duas primeiras foram classificadas como ações preventivas e as duas últimas como gerenciamento de problemas.

Ações preventivas referem-se ao uso de experiências, contingências e premissas para preencher lacunas causadas pela falta de participação do cliente (Santos & Spring, 2015). Na apresentação da proposta e na reunião de planejamento com o cliente, são acordadas premissas e restrições entre as partes que serão consideradas na execução do projeto e que servirão de guia para o caso de ocorrer algum problema. As premissas e restrições,

conforme obtido dos documentos analisados (D1 e D4), são: a equipe trabalhará somente no horário comercial; a equipe trabalhará 20 horas por semana; a equipe não trabalhará nos recessos ou feriados contemplados no período de vigência do projeto, como também nas datas previstas no calendário anual da Consultoria Empresarial; o projeto irá ater-se ao escopo definido neste documento; é crucial a veracidade das informações passadas pelo cliente; a discussão de soluções propostas para o cliente em reuniões de equipe; o sigilo das informações da consultoria; a solicitação de informações com devida antecedência; aviso prévio para adiamento e/ou cancelamento das reuniões marcadas; qualquer mudança na organização, estrutura ou funcionamento deve ser comunicada com urgência e antecedência.

Gerenciamento de problemas envolve a gestão das preocupações dos clientes, atendimento de requisições e esforço para a resolução de problemas (Santos e Spring, 2015). Na reunião de

comunicação de desempenho, de apresentação de entregas e de finalização são realizados nivelamentos entre as partes, coletando-se *feedbacks* quanto ao projeto e discutindo-se soluções para problemas ocorridos.

A tabela 4 apresenta as informações coletadas e analisadas a partir das entrevistas realizadas.

Tabela 4 - Estratégias de gerenciamento da participação do cliente levantadas nas entrevistas

Ação	Entrevistados que citaram	Categorização <i>a priori</i>	Referências
Gerenciamento de Riscos	C1	Ações Preventivas	Santos e Spring (2015)
Adiantar etapas do projeto	B2		
Transparência quanto aos problemas relativos ao projeto	C2, C3	Gerenciamento de Problemas	Santos e Spring (2015)
Cumprimento dos prazos e da qualidade do projeto	A3, C1		
Adaptação das soluções para o contexto do cliente	B2		
Marcação de reuniões com antecedência	B2		
Acordos de não alterar decisões já tomadas previamente no projeto	B2		
Coleta de <i>feedbacks</i> do cliente	A2		
Mudança no formato das reuniões	A3		
Mudança na comunicação	A3		
Levantamento de riscos da negociação	C1	Seletividade; Ações Preventivas	Bettencourt et al. (2002) Emden, Calantone e Droge (2006) Santos e Spring (2015)
Levantamento do perfil do cliente	C1		
Verificação do alinhamento financeiro do cliente para a venda de projeto	A1, B1, C1		
Verificação do alinhamento da demanda do cliente a demandas de gestão empresarial	A1, B1, C1		
Levantamento da complexidade do projeto	A1, B1, C1		
Verificação da Localização Geográfica	A1, B1, C1		
Definição do escopo do projeto	A3		
Comunicação constante da equipe com o cliente	C2, C3	Treinamento, Educação e Socialização	Bettencourt et al. (2002) Guo et al. (2013) Buttgen, Schumann e Ates (2012)
Comunicação eficaz	C2		
Reuniões frequentes	C3		
Relembrar as responsabilidades do cliente ao longo do projeto em reuniões	C2	Socialização	Lengnick-Hall, Claycomb e Inks (2000)
Planejamento interno da consultoria	C2		
Engajamento da equipe	C2	Educação do Cliente	Santos e Spring (2015)
Apresentação da forma de trabalho na proposta	A1, A2, A3, B3, C1		
Reunião de Planejamento do Projeto	A1, C2		

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo, 2016.

Sob a ótica do provedor do serviço, considerando-se a análise de conteúdo das entrevistas, as ações mais citadas (i.e., por sete dos nove entrevistados) foram relativas às categorias treinamento, educação e socialização e de gerenciamento de problemas. E nota-se que esta também foi a categoria com ações que prevaleceram na análise documental. As ações de gerenciamento de problemas foram citadas por seis dos nove entrevistados.

As ações ligadas às categorias seletividade e ações preventivas também se destacam, sendo citadas por quatro dos nove entrevistados.

Bettencourt *et al.* (2002) e Emden, Calantone e Droge (2006) trazem a relação da seletividade no desenvolvimento de soluções, sendo que cabe ao atendimento identificar quais clientes possuem maior chance de serem considerados bons parceiros ao longo do projeto. As ações relativas à categoria seletividade também representam ações preventivas apresentadas por Santos e Spring (2015), tendo em vista que mostram o uso de experiência, contingências e premissas para a criação dos critérios de seletividade.

Por fim, as ações ligadas à categoria ações preventivas apareceram em menor quantidade e

frequência, sendo citadas por dois dos nove entrevistados. Na análise documental esta categoria esteve presente em duas das quatro ações levantadas. Logo, observa-se que são ações utilizadas com menos frequência pela consultoria.

Discutindo a seletividade de clientes, Bettencourt *et al.* (2002) citam cinco fatores a serem considerados pelos provedores de serviços na seleção de clientes: (1) A urgência e prioridade do

projeto para a empresa; (2) O orçamento e recursos disponíveis para o projeto; (3) A filosofia e cultura vigente na empresa-cliente; (4) os objetivos do cliente e do projeto; (5) A complexidade e o nível de customização da solução desejada. Para as ações analisadas com base na categoria seletividade, foram criadas subcategorias à luz de Bettencourt *et al.* (2002), conforme tabela 5.

Tabela 5 - Classificação dos fatores de seletividade de clientes

Ação de Seletividade	Entrevistados que citaram	Subcategorias (Bettencourt et al., 2002)
Levantamento de riscos da negociação	C1	Complexidade e nível de customização
Levantamento da complexidade do projeto	C1	
Levantamento do perfil do cliente	A1, B1, C1	Filosofia e cultura vigente na empresa-cliente
Verificação do alinhamento da demanda do cliente a demandas de gestão empresarial	A1, B1, C1	Objetivos do cliente e do projeto
Definição do escopo do projeto	A3	
Verificação do alinhamento financeiro do cliente para a venda de projeto	A1, B1, C1	Orçamento e Recursos Disponíveis
Verificação da Localização Geográfica	A1, B1, C1	

Fonte: Resultados da Pesquisa de Campo, 2016.

Observa-se um equilíbrio entre as subcategorias, sendo que quatro dos nove entrevistados citaram ações relativas aos objetivos do cliente e do projeto de consultoria, três dos nove entrevistados citaram ações relativas a categoria de orçamento e recursos disponíveis e de filosofia e cultura vigente na empresa-cliente, e por fim, um dos nove entrevistados citou ações relativas à complexidade e nível de customização. Observa-se que a categoria urgência e prioridade do projeto de consultoria não foi verificada, o que indica que pode ser um critério não utilizado ou pouco empregado pela empresa de consultoria.

Bettencourt *et al.* (2002), apresentam como outra ação de gerenciamento da participação do cliente a liderança do projeto e desempenho do cliente, que se refere às mudanças de recursos humanos e à mensuração de *performance*. Nota-se que ações ligadas a esta categoria não foram identificadas nos documentos, tampouco nas entrevistas, podendo indicar que é uma prática não utilizada pela empresa de consultoria estudada.

Conforme explicitado no tópico 4.3 deste estudo, o nível de participação do cliente na execução projeto de consultoria permaneceu constante nos Projetos A e C, porém foi verificada uma queda no Projeto B. Na ótica do provedor do serviço, essa queda foi ocasionada por três fatores: (1) Diminuição da capacidade produtiva do cliente; (2) Motivação da equipe da consultoria; e (3) Sobreposição de cargos da equipe da consultoria.

Nesse sentido, cabe a empresa de consultoria analisar a efetividade das estratégias de gerenciamento da participação de clientes utilizadas e seus impactos na execução.

De acordo com Santos e Spring (2015), embora estudos apontem que estratégias de socialização e educação propiciem maior envolvimento do cliente com o projeto, estas ainda requerem a interação com o provedor do serviço, sendo difíceis de implementar quando o cliente possui recursos limitados. No Projeto B, o cliente tinha limitação de tempo, o que pode ter prejudicado as estratégias utilizadas pela consultoria ligadas a esta categoria. A motivação e sobreposição de cargos da equipe da consultoria também podem ter impactado nas estratégias de gerenciamento da participação do cliente, ocasionando perda de efetividade.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo verificar a relação entre cliente e empresa no processo de coprodução de *KIBS*, a partir da ótica do provedor do serviço, envolvendo a análise de projetos de uma consultoria empresarial. Assim, foram definidos quatro objetivos específicos relativos à descrição do processo de coprodução em uma *KIBS*, das responsabilidades do cliente no processo, de níveis de participação do cliente, por fim, de estratégias de

gerenciamento da participação de clientes utilizadas pela consultoria.

Houve a descrição do processo de coprodução de uma *KIBS*, detalhando o passo a passo verificado nos estágios de Diagnóstico e Venda, Execução e Implementação e Continuidade e as interfaces realizadas entre a consultoria e o cliente. Observou-se que a participação do cliente é essencial para o projeto de consultoria, tendo em vista a consolidação do diagnóstico, a construção das soluções e a implementação das ações na empresa cliente.

Quanto às responsabilidades do cliente no processo de coprodução em *KIBS*, houve a categorização *a priori*, à luz de Bettencourt *et al.* (2002), a partir do conteúdo levantado em documentos e entrevistas. As responsabilidades mais evidenciadas foram a resolução compartilhada de problemas, a dedicação pessoal e a abertura à comunicação. Depois, as categorias com responsabilidades que apareceram com mais frequência foram as de advocacia e tolerância.

Para os níveis de participação do cliente, foi realizada a categorização *a priori* a partir de Bitner *et al.* (1997), constatando-se que o serviço de consultoria necessita e valoriza o nível elevado de participação do cliente, pois o serviço precisa ser customizado para atender as suas demandas. No Projeto B a queda da participação do cliente ao longo do projeto de consultoria foi ocasionada por três fatores: (1) Diminuição da capacidade produtiva do cliente; (2) Motivação da equipe da consultoria; e (3) Sobreposição de cargos da equipe da consultoria.

Nota-se que esperar um nível de participação elevado é inerente à natureza do serviço de consultoria. Porém, observa-se que nos projetos de consultoria houve gradações de participação do cliente dentro desta categoria, sendo que no Projeto B, houve a queda da participação do cliente, o que não é algo abordado na perspectiva de Bitner *et al.* (1997). Neste sentido, indaga-se quanto à pertinência desta abordagem e a necessidade de se definir níveis ou intensidade de participação de clientes dentro da categoria elevada de forma a trazer uma categorização mais alinhada com os casos estudados.

Quanto às estratégias de gerenciamento da participação do cliente, os documentos e entrevistas revelaram, por meio da análise de conteúdo baseada em categorizações *a priori* à luz de Santos e Spring (2015), Bettencourt *et al.* (2002), Emden, Calantone e Droge (2006), Guo *et al.* (2013), Buttgen, Schumann e Ates (2012) e Lengnick-Hall, Claycomb e Inks (2000), destaque para estratégias ligadas ao treinamento, educação e socialização e gerenciamento de problemas. A seletividade e as ações preventivas também se destacaram. As categorias liderança do projeto e desempenho do cliente não apresentaram evidências empíricas.

Como limitações da pesquisa, é possível destacar o fato de que esta abordou somente a ótica dos membros da empresa de consultoria envolvidos no projeto de consultoria. A proposta inicial do estudo pretendia realizar entrevistas com os clientes, porém surgiram dificuldades quanto à acessibilidade, disponibilidade e/ou interesse dos clientes em participar do estudo. Além disso, ressalta-se também o fato de os projetos de consultoria selecionados consistirem em micro, pequenas e médias empresas com negócios distintos, sem a consideração de contingências, semelhanças e diferenças entre estes para a análise realizada.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se abordar a ótica do cliente quanto ao objeto aqui estudado, visando confrontar as perspectivas consultoria-clientes. Além disso, sugere-se o estudo individual (por projeto) de dimensões tais como a seleção das responsabilidades do cliente e estratégias de gerenciamento da participação do cliente, trazendo a sua descrição, impactos gerados no projeto de consultoria e relação com a efetividade e níveis da participação do cliente.

Levantam-se outras sugestões e reflexões de forma a contribuir para o aprimoramento da gestão e desenvolvimento de projetos da consultoria. Pode-se analisar o desdobramento do processo de negócio de consultoria para o dia-a-dia, de forma a verificar se os pontos de interação entre cliente e provedor do serviço estão sendo efetivos e eficazes, levantando se podem haver melhorias. Também pode ser estudado o alinhamento do processo de negócio com a execução de estratégias de gerenciamento da participação do cliente. Isto é, se estas estão presentes ao longo de todo o processo e se são executadas da melhor forma, incentivando a participação efetiva do cliente.

Observa-se que as estratégias de gerenciamento da participação do cliente ocorrem principalmente ao início do processo de negócio, podendo ocorrer com mais frequência nas fases de execução, implementação e continuidade. Além disso, recomenda-se a exploração de cada estratégia de gerenciamento da participação do cliente, cabendo a revisão e análise destas, e exploração de categorias cujas evidências empíricas ocorreram em menor frequência neste estudo, como liderança do projeto e desempenho do cliente discutidas por Bettencourt *et al.* (2002) e ações preventivas apresentadas por Santos e Spring (2015).

Por fim, para a estratégia de seletividade, também é sugerido o estudo do uso do critério de urgência e prioridade do projeto para o cliente pela, apresentado por Bettencourt *et al.* (2002) e pouco verificado nesta pesquisa. Este critério pode estar relacionado com nível de participação do cliente e com suas responsabilidades, tendo em vista que

representa a prioridade que o projeto de consultoria terá frente às demais demandas.

REFERÊNCIAS

Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bettencourt, L. A., Ostrom, A. L., Brown, S. W., & Roundtree, R. I. (2002). Client co-production in knowledge-intensive business services. *California Management Review*, 44 (4), 100-128.

Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V.A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (2), 193-205.

Buttgen, M., Schumann, J. H., & Ates, Z. (2012). Service Locus of Control and Customer Coproduction: The role of Prior Service Experience and Organizational Socialization. *Journal of Service Research*, 15 (2), 166-181.

Chen, J. S., Tsou, H. T., & Ching, R. K. H. (2011). Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, 40 (8), 1331-1346.

Emden, Z., Calantone, R. J., & Droge, C. (2006). Collaborating for new product development: Selecting the partner with maximum potential to create value. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 330-341.

Gallouj, F. (2000). Knowledge Intensive Business Services: Processing Knowledge and Producing Innovation. *Economics and socioeconomics of services International Conference*, Lille, Roubaix, France.

Gallouj, F. (2007). Economia da Inovação: um Balanço dos Debates Recentes. (K. Sanson, Trad). In R. Bernardes, & T. Andreassi (Org.) *Inovação em serviços intensivos em conhecimento* (Vol. 1, Chap. 1, pp. 3-27). São Paulo: Saraiva.

Gallouj, F., & Djellal, F. (2010). Introduction: Filling the innovation gap in the service economy – a multidisciplinary perspective. In Gallouj, F., & Djellal, F. (Ed.). *The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective*. (Vol. 1, Chap. 1, pp. 1-23). United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.

Gallouj, F., & Savona, M. (2010). Toward a theory of innovation in services: a state of art. In Gallouj,

F., & Djellal, F. (Ed.). *The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective*. (Vol. 1, Chap. 2, pp. 27-48). United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.

Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26 (4-5), 537-556.

Guion, A. L. (2002). *Triangulation: Establishing the validity of qualitative studies*. Florida: University of Florida, Gainesville.

Guo, L., Arnould, E. J., Gruen, T. W., & Tang, C. (2013). Socializing to Co-produce: Pathways to Consumer's Financial Well-Being. *Journal of Service Research*, 16 (4), 549-563.

Haumann, T., Gunturkun, P., Schons, L., & Wieseke, J. (2015). Engaging customers in coproduction processes: how value-enhancing and intensity-reduction communication strategies mitigate the negative effects of coproduction intensity. *Journal of Marketing*, 79(6), 17-33.

Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V., & Inks, L. W. (2000). From recipient to contributor: examining customer roles and experienced outcomes. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 359-383.

Muller, E., & Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31(1), 64-72.

Nesello, P., & Fachinelli, A. C. (2017). Gestão das Partes Interessadas e Inovação Aberta: Um Ensaio Teórico na Perspectiva do Gerenciamento de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 8(3), 50-65.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK). (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. (5th ed.).

Rabelo, J. O., & Brito, E. P. Z. (2017). A Coprodução de Serviços Intensivos em Conhecimento e Criação de Valor: Uma Análise em Relações entre Empresas. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(2), 252-267.

Santos, J. B., & Spring, M. (2015). Are knowledge intensive business services really co-produced? Overcoming lack of customer participation in KIBS. *Industrial Marketing Management*, 50, 85-96.

Shim, J.T., Sheu, T. S., Chen, H. G., Jiang, J. J., & Klein, G. (2010). Coproduction in successful

software development projects. *Information and Software Technology*, 52 (10), 1062-1068.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. (6ª ed.). Porto Alegre: AMGH Editora.