

ENVOLVIMENTO DO CLIENTE: UMA NOVA ORDEM DE RELACIONAMENTO B2B

CUSTOMER ENGAGEMENT: THE NEW B2B RELATIONSHIP

Auriléia Prado Cicerelli D' ALVIA¹
Ananda Carvalho PIMENTA²

Resumo: O artigo nasce da importância do cliente, como uma das grandes forças organizadoras das empresas, num papel extremamente essencial diante das transformações ora em curso. Neste artigo descreveremos a mudança na arquitetura organizacional da empresa Companhia Café Solúvel no contexto globalizado, identificaremos o movimento efetuado pela organização para fazer com que seus clientes, tornem-se parceiros na co-criação, movimento que significa a vontade do cliente em interferir nos processos criativos e de produção das empresas. Discutiremos as novas faces do futuro, a inserção do cliente nos negócios, agregando valor aos produtos e aos serviços, de forma definitiva.

Palavras-chave: Co-criação. Cadeia Produtiva. Cliente.

Abstract: Considering the economic transformations that have been taking place in different markets all around the world through globalization, this paper intends to show the importance of the customer as one of the main organizational forces, and also his essential role in those transformations. In this paper we will describe the change companies' organizational architecture of the companies in the globalized context; and also will identify the movement effected by the organizations in order to get fidelity from the customers, making them loyal consumers until a better product or service "separate" them. The paper will present the new face of future: the consumer insertion in the businesses, adding value to the products and services in a definitive way.

Keywords: Co-creation. Productive chain. Consumer.

¹ Doutoranda em Educação: Currículos pela PUC-SP. Docente da PUC-SP no Curso de Graduação em Administração. E-mail: apdalvia@pucsp.br e prof.leia@yahoo.com.br

² Mestranda em Administração pela PUC-SP. Gerente em consultoria de negócios
E-mail: anandapimenta@hotmail.com

1 Breve Contextualização

Recentemente, um novo conceito está em destaque no que se refere a gestão da comunicação e relacionamento das organizações com os clientes: a co-criação. Para realizar permanentemente um entendimento e controle transparente dos anseios e necessidades dos clientes, contando com a participação dos consumidores e *prospects* em toda a cadeia produtiva da empresa.

O mundo vem passando por uma evolução e uma transformação em suas características na qual se captura, por exemplo, a visão de Drucker (2001, p.49) que manifesta que “a humanidade passou do tacape ao arado, do arado ao trem, e agora do trem ao computador

Quando consideramos o ambiente corporativo e a relação empresa-cliente, uma das principais mudanças observadas é a do papel desempenhado pelo cliente que passa a ser parceiro da organização e co-criador do produto e/ou serviço ofertado, no qual a empresa passa a perceber o cliente como gerador/confirmador do valor agregado fundamental para a sua sobrevivência.

Segundo Philip Kotler (2010), observa-se uma nova tendência no marketing, denominada de Marketing 3.0, que trata os clientes não como meros clientes, mas como os seres complexos e multifacetados. Estes, por sua vez, estão escolhendo produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades de participação, criatividade, comunidade e idealismo. Entre as forças dessa nova onda do Marketing está a co-criação, movimento que significa a vontade do consumidor em interferir nos processos criativos e de produção das empresas.

O mesmo pode ser observado quando revisitamos os autores Prahalad e Ramasway (2004) capturamos a indicação de que existe um novo paradigma vigente, a co-criação de valor. As empresas devem fazer com que a base de valor se desloque da empresa para o consumidor. Da seguinte forma:

- A base de valor se desloque de produtos para experiências;
- A influência do consumidor se espalhe pela cadeia de valor, em pesquisa e desenvolvimento, projetos, fabricação, logística, serviço;
- Os conflitos com o consumidor sejam mais visíveis e resolvidos de melhor forma;
- Que as empresas não ditem mais como o valor é criado.

Para que isto possa ocorrer e agregar valor aos produtos ou serviços das empresas, alguns “poderes”, segundo Prahalad e Ramasway (2004), devem ser dados aos consumidores: Acesso à informação (possibilidade da expansão de referências e conceitos), Visão global (entendimento sobre as organizações e seus propósitos), Ação em rede (compartilhamento de informações e de conhecimento entre as empresas associadas), Experimentação (disponibilidade do cliente em testar e avaliar produtos e serviços) e Ativismo (uso dos meios disponíveis para manifestação de seus pontos de vista e experiências).

Hoje a cadeia produtiva está em constante questionamento pelo foco em sua melhora de performance, uma vez que na lógica antiga o cliente não atuava como um elo da cadeia e não participava desta, sendo exclusivamente seu consumidor final, atuando como personagem passivo, apenas aguardando pelo produto adquirido ou pela prestação do serviço solicitado ou oferecido pela empresa.

Na lógica atual o cliente é parte integrante da empresa, sujeito ativo da ação, ele se torna um dos principais elos da cadeia, passa a opinar sobre o produto ou sobre o serviço que deseja ter acesso e também decide o valor que terá o produto ou serviço no mercado. Esta é a grande inovação e evolução na relação cliente-organização, onde o cliente diz o “sonho” que quer consumir.

A Companhia de Café Solúvel nasceu e se consolidou pela produção e comercialização de produtos em mercados com hábitos e culturas distintos nos cinco continentes. Sua internacionalização trouxe a necessidade de um controle de qualidade exemplar, antecipando as recentes exigências do mercado.

A Cia. Café Solúvel, cuja evolução se confunde com a do mercado brasileiro exportador de café solúvel, cresceu fundamentada no conceito da qualidade como marca, uma atitude presente em todos os momentos na gestão da organização.

2 Objetivo Geral

Este artigo procura demonstrar como a co-criação, ganha nova dimensão e importância diante das mudanças no contexto competitivo, tendo uma cadeia produtiva cada dia mais interdependente, agregando valor estratégico, como uma força integradora e generalista,

crescendo em conseqüência da globalização e resultando em investimentos a taxas marcadamente superiores ao custo de capital exigido pelo mercado de capitais. Aprimorando políticas tecnológicas, de mercado e, sobretudo, de exportação, a Companhia Café Solúvel gera valor superior à taxa de captação.

A metodologia utilizada neste artigo é o estudo de caso como forma de pesquisa, partindo do pressuposto de que tal metodologia é especialmente adequada para se ter uma visão abrangente de uma empresa, tendo em vista que podemos focalizar a pesquisa em ambiente definido por uma organização, suas mudanças no processo de gestão dentro do seu contexto, ângulos diferenciados e com profundidade de análise.

Yin (1994), um dos autores que mais têm divulgado a estratégia do estudo de caso como forma de pesquisa, aponta a tendência de uso nas escolas de Administração e apresenta alternativas para a elaboração de tais estudos.

Para Stake (2000), o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países, ou regiões. Entretanto, conforme Platt (1988), mesmo quando mais de um caso for pesquisado, a individualidade de cada caso é retida e o número de casos em si não é considerado significativo.

O estudo de caso foi um dos melhores recursos encontrados para facilitar a compreensão e demonstrar o processo que se desenrola na Companhia de Café Solúvel, empresa exportadora, que é líder no seu mercado, e seus desdobramentos até a co-criação, como enfoque teórico.

ESTUDO DE CASO

2.1 Breve histórico da Cia Café Solúvel

A Companhia de Café Solúvel, líder no mercado exportador brasileiro de café solúvel, desde a sua fundação em 1966, analisando o novo cenário de um mercado globalizado, detectou a necessidade não só de atingir um padrão de qualidade dos seus produtos, como também de aprimorar continuamente essa qualidade. Em vista disso, tenta buscar os melhores meios para aperfeiçoar os seus recursos. Além da implantação da norma ISO 9001, a empresa preocupa-se

com o bem-estar de seus funcionários, com sua imagem externa (consumidores e não consumidores) e com o meio ambiente. Tal preocupação se evidencia pelos inúmeros programas em implantação na organização – desde sua fundação até a atualidade: PGM – Programa Geral de Melhorias (1980);CCQ – Círculos de Controle de Qualidade (1990);Certificação ISO 9001 - Garantia da Qualidade (2000);Certificação ISO 14001 – Ambiental (2001);APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (HACCP - 2002).

No presente artigo, focalizaremos a atenção na maneira com que a empresa evoluiu sua cadeia produtiva, e inova sua forma de gestão, reinventando-se com a inclusão do seu cliente no processo de P&D, produzindo a partir das necessidades do cliente (atacadistas) dos seus clientes, com a criação do produto, na embalagem escolhida e na língua determinada pelo cliente, evolução do processo de melhoria constante de gestão conduzido pela empresa desde sua fundação.

A partir de 2000, a empresa buscou a modernização de seu processo fabril com a implantação de uma fábrica *freeze-dry*, que traria uma maior produtividade por funcionário e melhoria nos seus produtos. Este projeto contou com a participação ativa dos clientes-parceiros da Companhia de Café Solúvel, que indicaram o maquinário a ser instalado,para que a fábrica tivesse tecnologia de ponta. A nova planta fabril, como verificado no estudo de caso apresentado a seguir, pode ser considerado como “o sonho de todo engenheiro” por ser esteticamente diferenciada (arejada, bonita, com cantos arredondados, e lavada todos os dias), e com controle altamente automatizado necessitando de um número muito reduzido de mão-de-obra.

A Missão da empresa é fabricar e comercializar produtos alimentícios com aprimoramento contínuo da qualidade, fornecendo-os a preços competitivos, visando à satisfação do cliente.

Seus objetivos são:

- Diversificação no ramo alimentício;
- Liderança mundial nos mercados onde atua;
- Produzir café solúvel, derivados e alimentos para satisfazer as necessidades dos consumidores em nível internacional.

A Política de Qualidade da Companhia de Café Solúvel é: “Aprimorar a qualidade dos nossos produtos, fornecendo-os a preços competitivos, visando à satisfação dos nossos clientes, promovendo o desenvolvimento dos colaboradores e a melhoria contínua dos processos.”

A modernização das atividades por meio da robótica e da informática têm influenciado numa nova dinâmica de concepção do espaço de trabalho e tal tendência deve tornar-se mais marcante e freqüente na medida em que as relações de proximidade organizacional e de mercado tornam-se cada vez mais relativas, por pressupor a ligação entre os indivíduos via rede de informações e comunicações on-line. Mesmo assim, Fischer (1993, p.102) acredita que o espaço do trabalho "será sempre vivido como um porto de fixação e um local de enraizamento".

A Companhia é uma empresa familiar com características típicas dessa estrutura. Seu fundador foi o Sr. Horácio Sabino Coimbra, falecido em 19 de novembro de 1993. Seus sucessores, hoje controladores do grupo, são seus dois filhos: Cesário Coimbra e Sérgio Coimbra. O processo sucessório ocorrido pode ser considerado previsível já que Horácio Coimbra preparou seus filhos para comandarem os negócios na sua falta, estimulando-os a trabalhar desde jovens em todos os setores da empresa e a fazer estágios e cursos de aperfeiçoamento em gestão e no mercado de atuação, tanto no país como no exterior.

O Complexo Industrial da Companhia de Café Solúvel é formado por duas fábricas de café solúvel, seis depósitos próprios, uma fábrica de embalagens e seis depósitos de café alugados do IBC (Instituto Brasileiro do Café) localizados no terreno atrás das fábricas.

A Administração Geral focaliza sua ação em sua missão –e por ter uma administração consolidada apresenta divisão de tarefas claramente definida, e possui facilidade para atribuir, localizar e cobrar responsabilidades. Algumas áreas organizacionais como Produção, Manutenção e Engenharia favorecem o desenvolvimento de experiências e competências técnicas, em razão de concentrarem especialistas funcionais. E, com o crescente aumento de especificações e a subdivisão de funções, passam a existir camadas e cargos com elevado nível de especialização.

O centro de administração de Finanças, Marketing Internacional, Exportação e demais áreas comerciais situam-se em São Paulo e, conseqüentemente, as decisões centralizam-se nessa região.

Atualmente a Companhia possui, aproximadamente, 680 funcionários distribuídos, no Parque Industrial de Londrina (na sua maioria), uma parte em São Paulo e alguns em Santos.

Na Companhia, o treinamento organizacional se baseia nas normas ISO 9001 (PQC - 4.18-01) - Procedimento de Treinamento. O absentéismo e a rotatividade de funcionários são quase nulos, ou seja, os funcionários quase não faltam mas quando o fazem, a falta é acompanhada e a compensada com o banco de horas – no ano de 2002 a taxa de absentéismo foi inferior a 1%, segundo relatórios apresentados pela empresa.

É política da companhia motivar o empregado para incentivar o desenvolvimento de idéias novas; para suplantiar deficiências estruturais, a empresa investe no treinamento dos empregados visando tornar todos seus colaboradores como multifuncionais realiza treinamentos em qualidade. Como resultado a empresa apresenta elevado comprometimento dada a conscientização sobre a importância dos funcionários para a empresa.

Há uma interação entre os empregados - a maioria está há mais de nove anos na empresa - e cerca de oitenta por cento retomaram ou deram continuidade aos estudos (de diversos níveis) depois que nela ingressaram, dada a política de incentivo e patrocínio da organização.

Com o programa HCCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, implantado desde 2002, os empregados demonstraram o seu grau de engajamento em relação às prioridades da empresa e a atenção aos interesses e necessidades de seus clientes, tendo um clima de “família ” dada a valorização dos funcionários – considerados como o principal ativo da organização.

2.2 A criação do valor através do Marketing

Na área de Marketing estão alocados os *traders* (vendedores) da Companhia, profissionais cujas funções principais são:

- Analisar Propostas e Contratos e recomendá-los ao Gerente Comercial;
- Verificar se todos os requisitos estão definidos e acordados com o cliente;
- Certificar que a- Divisão Solúvel encontra-se em condições de atender todos os requisitos do contrato;
- Analisar revisões e emendas de contratos.

A distribuição está ligada à área de Marketing, sendo que a Companhia não tem estruturada a distribuição no destino final. Seus clientes são atacadistas de grande porte que, por

sua vez, revendem para grandes varejistas que, finalmente, fazem a distribuição do café nos canais de varejo.

Os maiores clientes da Companhia são internacionais, como apresentados a seguir:

- a) Na Rússia: Plodimex, Prodavul, Sucafina, Suc Import.
- b) Nos Estados Unidos: Kraft Foods, Kraft, Folger (Philip Morris), Philip Morris.
- c) No Japão: Mitsui, Mitawa, Suntory, Summer Ty, Pokka, Kappo.

Nos mercados nos quais atua, os produtos da Companhia são comercializados com uma marca própria ou com a marca de terceiros chamado de “*private labe*” (podendo ser do atacadista ou do varejista).

Os canais utilizados no varejo para a distribuição dos produtos fabricados são: distribuidores, supermercados, estabelecimentos governamentais, pequenas lojas, *renokes* (pequenas lojas feitas de contêineres), "camelôs".

A Companhia tem seu maior mercado na Rússia e, portanto, seus preços são estruturados a partir deste mercado, ou seja nos mercados com proximidade geográfica, os preços praticados são no mínimo iguais, fazendo com que a empresa estabeleça com seu cliente-parceiro da Rússia, um vínculo de confiabilidade de modo que os preços para o mercado russo sejam mantidos em melhores condições que os de outros mercados.

A área de Marketing da Companhia encontra-se centralizada em São Paulo e tem por objetivo desenvolver/adequar embalagens em conformidade com as necessidades do mercado e/ou especificações de cada cliente.

Os produtos acabados da empresa são: **Marca Marca A** - latas de 50g, 100g e 200g; Vidros de 50g, 100g e 200g; Refil de 100g; Sachets 2g; Coffee mix 3 em 1 (mistura de leite, açúcar e café solúvel, pronto para consumo) Marca- latas de 100g. e 200g; Vidros de 50g, 100g e 200g; Refil de 100g. para latas; Sachets 2g.

Ambos produtos são apresentados em: Café Solúvel Spray; Café Solúvel Aglomerado; Cappuccino Tradicional; Cappuccino Light; Óleo de Café; Extrato de Café.

Quando na modalidade A granel em caixas de 20kg., 40kg. e 350kg; *Big Bags* (sacos de polietileno); Extrato em tambores de 30L., 100L. e 200L; Óleo em tambores de 20kg. e 50kg.

Em alguns mercados, evidencia-se que o consumidor dos produtos da Companhia (destacadamente os de marca Café Marca A) realiza a compra como migração para o produto de menor custo.

A comunicação a ser utilizada no ponto de venda para os produtos de marca da Companhia é desenvolvida internamente pela Gerência de Marketing. A cada compra, o cliente (atacadista) recebe um kit de material promocional – contendo sacolas, folhetos e outros, considerando o ticket de sua compra (valor em dólar). O processo de promoção e propaganda é feito através de material promocional, bem como de campanhas veiculadas na mídia, principalmente na mídia russa. Os veículos utilizados para propaganda e promoção são: mídia escrita e televisiva, pontos de venda.

A Companhia na busca de modernização dos seus processos solicitou aos seus clientes internacionais que contribuíssem com o projeto da Fábrica Freeze dried, eles opinaram e ajudaram a montar a fábrica nova, a Companhia especializou-se em fornecer aquilo que os clientes dos nossos clientes consomem.

Co-criação não deve ser confundida com a transferência ou a terceirização de atividades para os clientes, ou mesmo a personalização marginal de bens e serviços. Em vez disso, a co-criação é um processo de criação de valor em que fornecedores e clientes trabalham em busca de interações para troca de conhecimento e recursos para co-criar valor. (MOLLER et al, 2006 *apud* PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004)

Co-criação envolve numerosas interações que podem ser pensadas como ciclos de valor, como Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que "O uso de interação como base para a co-criação é a questão central da nossa realidade emergente." O processo de interação cliente - empresa se torna o centro de criação de valor e devem ser plenamente compreendidos pelas empresas. A capacidade máxima das duas fábricas é de 70ton/dia, média 50 a 55ton/dia.

O sabor do café produzido pela fábrica *Freeze-dry* é considerado por especialistas como mais próximo do café feito com o uso de coador, isto é, com o uso desta metodologia de fabricação são mantidas as características e qualidades degustativas e olfativas da bebida, com o uso de grãos de café arábico.

No Brasil, a Companhia faz sua própria distribuição, podendo utilizar uma marca de sua propriedade ou de seus clientes (canais de venda). No exterior, a distribuição é feita pelos

próprios clientes, para os clientes dos seus clientes, ou seja, sendo utilizadas as marcas próprias dos clientes.

A política de vendas da Companhia é de não conceder descontos para qualquer cliente, de qualquer mercado, independentemente do volume. Os preços dos produtos não são tabelados, sendo negociados caso a caso, em função do mercado comprador e dos custos.

A empresa busca atender as necessidades de seus clientes utilizando sua flexibilidade fabril. A definição dos preços para a Companhia se dá a partir do valor agregado àquele produto. Um dos principais indicadores do nível de qualidade dos produtos é a ausência de ocorrências de devolução de produtos (nunca houve até hoje).

Algumas empresas, com maior maturidade organizacional, passam a aplicar o conceito de co-criação por meio de projetos, desenvolvendo a capacidade de remanejar seus recursos de modo a atender as necessidades de “abastecimento” do processo de criação de valor, melhorando continuamente e desenvolvendo novos conhecimentos, seja para a melhoria operacional ou estratégica.

São exemplos de marcas próprias produzidas pela Companhia com seu produto de acordo com as especificação e nome definido pelo cliente café Moka, café do Carrefour, café Pão de Açúcar comercializados no Brasil e por grandes players varejistas e também exportado para outros países.

A foi a primeira empresa a colocar produtos manufaturados brasileiros na então URSS. Em 1970 a URSS tornou-se o maior importador da Companhia respondendo por 50% da produção da empresa.

Em 1970, a Companhiaera a principal empresa brasileira exportadora. O lançamento do café solúvelno mercado nacional ocorreu em 1969. Em 1970, a assinatura do contrato com o atleta Edson Arantes do Nascimento, o Marca A, para a utilização de seu nome, sela o nascimento dessa consagrada marca, inicialmente comercializada na versão torrado e moído e, posteriormente, solúvel, que acabou conquistando não só o Brasil, mas o mundo, pela qualidade apresentada.

A partir dos anos 70 a empresa passa a procurar novos parceiros comerciais focando, principalmente na diversificação dos negócios impulsionada pelos anos de milagre econômico brasileiro na primeira metade da década e também pelos impactos da crise mundial do petróleo.

A Companhia passa inclusive a focar no mercado russo com a “Marca A” com suas variações nas versões spray (café solúvel em pó fino) e aglomerado (café solúvel em pó granulado), conquistando relevante participação no mercado externo.

Em 1984, depois da ampliação do seu parque industrial, a Companhia atinge a marca histórica de US\$ 1 bilhão em divisas cambiais captadas para o Brasil. Assim, antes de completar o vigésimo aniversário da fábrica, a Companhia corresponde a um terço das exportações brasileiras de café solúvel, mantendo relacionamento comercial com 47 países, além de atender ao mercado interno.

Entretanto, em 1991, a empresa passaria por uma das suas piores crises, com a desintegração da União da República Socialista Soviética, na qual ocorreu a abertura política e econômica deste país - Glasnost e Perestroika³ – resultando no cancelamento de todas as compras e pagamentos devidos à empresa. Devido à crise, o quadro pessoal da empresa foi reduzido em 50%. Essa mudança obrigou a mesma a um radical corte de custos e a uma reestruturação estratégica, iniciando um processo de diversificação de importadores para sobreviver à mudança ocorrida.

A Companhia, em abril de 1994, respondia por 40% do mercado de café solúvel exportado pelo Brasil. Do total exportado, 51% é embalado no Brasil, pronto para o consumo final. A fábrica é a maior do mundo sob o mesmo teto, produzindo 22.000 toneladas de café solúvel por ano, e produz hoje diferentes tipos de café, com características adaptadas que atendem diretamente as necessidades de cada cliente.

Em 1996, para combater a pirataria, que ocorria principalmente na Rússia, a empresa relança o Café Marca A mundialmente, mudando sua imagem e alterando seu sabor e embalagem.

Atualmente a empresa exporta para 76 países nos 5 continentes, sendo inclusive a primeira empresa a colocar produtos manufaturados brasileiros na ex União Soviética. Buscando sempre o desenvolvimento e o crescimento ao longo de seus 44 anos, desenvolveu tecnologia de ponta, como por exemplo, a utilização da borra de café (a parte insolúvel do café) como combustível para alimentação de caldeiras (que geram energia em forma de vapor para a fábrica) trazendo uma economia anual de mais de 7.000 toneladas de óleo combustível. Transformou

³Glasnost – transparência, abertura política.

Perestroika – reestruturação econômica.

também a idéia surgida em 1959, em um complexo, o Grupo, atuante em diversos setores, financeiro, agrícola, industrial.

O café solúvel pode ser definido como o produto pronto para o consumo, bastando, para isso, dissolvê-lo em água ou leite quente. Conforme a resolução 12/78 do Ministério da Saúde, café solúvel ou extrato de café desidratado é o produto resultante da desidratação do extrato aquoso de café (*Coffea arábica* e outras espécies do gênero *Coffea*) torrado e moído.

Os padrões de identidade e qualidade para o café solúvel estão determinados na resolução 12/78 do Ministério da Saúde, da seguinte forma:

Designação: O produto é designado "extrato de café desidratado" ou "café solúvel".

Classificação: Os cafés solúveis são classificados:

I - de acordo com o tipo de bebida predominante, resultante da mistura de cafés verdes que lhes deram origem;

II - quanto à forma de apresentação: café solúvel em pó e café solúvel granulado.

Apresentamos abaixo o Quadro 1 contendo o descritivo do processo de fabricação do café solúvel.

QUADRO 1: PROCESSO DE FABRICAÇÃO DO CAFÉ SOLÚVEL

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Limpeza	Recebimento dos Grãos	Torragem	Resfriamento	Moagem	Mistura	Extração	Concentração	Secagem	Aglomerção	Embalagem

Fonte: Manual Companhia Café Solúvel

2.3 Liofilização - processo do Freeze Dried

Os preços de mercado do café liofilizado dependem da qualidade do produto, os preços mais altos são obtidos de misturas de arábica, porém isto às vezes dependerá do mercado devido a excesso de ofertas algumas vezes. Café liofilizado baseado em puro robustas é produzido somente em quantidades muito pequenas para misturar com puro arábicas, por conseguinte, o

café liofilizado deveria ser de ligas de arábica na proporção específica adequada a cada mercado consumidor atendido. A porcentagem de robusta é tradicionalmente relativamente alta em países como a França e o Reino Unido, enquanto que a maioria dos outros mercados prefere qualidades de puro arábica.

Os Quadros 2 e 3 apresentados a seguir apresentam os volumes de café solúvel exportados pelo Brasil e pela Companhia – destacando a relevância desta última.

QUADRO 2: EXPORTAÇÃO COMPANHIA CAFÉ SOLÚVEL (em US\$)

Ano	Valor
2006	17.606.229
2007	15.243.009
2008	18.240.509
2009	16.970.175
2010	19.426.579
2011	21.733.760

Fonte: Companhia (maio 2012)

QUADRO 3: EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE CAFÉ SOLÚVEL (Volume em sacas de 60 Kg – conversão: peso líquido* 1000*2,6/60) / Receita em mil US\$ / Preço Médio em US\$ por saca)

(Continua)

MÊS	2011			2010			Acum 6meses		Acum 12meses	
	Receita	Volume	P. Md	Receita	Volume	P. Md	Receita	Volume	Receita	Volume
Jan.	28.288	180.353	162,39	33.312	213.893	155,74	270.537	1.647.967	531.014	3.309.887
Fev.	47.787	276.120	173,07	38.274	234.780	163,02	273.512	1.638.433	540.527	3.351.227
Mar.	57.662	327.687	175,97	44.506	269.143	165,36	286.746	1.686.620	553.683	3.409.770
Abr.	54.268	295.013	183,95	48.620	310.310	156,68	288.198	1.666.600	559.331	3.394.473
Mai.	51.454	264.983	194,22	40.108	263.337	152,31	297.952	1.683.673	570.687	3.396.120
Jun.	51.052	269.447	189,47	47.551	315.553	150,69	291.521	1.613.603	574.188	3.360.013
SubT ot	291.521	1.613.603	180,66	252.371	1.607.017	157,04	-	-	-	-
Jul.	57.838	286.953	201,56	41.418	268.797	154,09	316.047	1.686.663	590.608	3.368.170
Ago.	62.312	306.973	202,99	44.812	285.653	156,88	340.085	1.758.857	608.108	3.389.490
Set.	65.680	324.350	202,50	44.428	279.500	158,96	361.259	1.814.063	629.360	3.434.340
Out.	55.153	254.497	216,71	52.816	315.033	167,65	267.792	1.758.250	631.697	3.373.803
Nov.	57.904	278.807	207,69	41.710	247.910	168,25	385.588	1.773.720	647.891	3.404.700
Dez	84.069	404.777	207,69	57.483	339.517	169,31	422.106	1.862.943	674.477	3.469.960

Sub-Tot	382.956	1.856.357	206,29	282.666	1.736.410	162,79	-	-	-	-
Total	674.477	3.469.960	194,38	535.038	3.343.427	160,03	-	-	-	-

Fonte: CECAFE <http://www.cecafe.com.br/Menu/dados/exportacoes/CECAFE%20-%20Resumo%20das%20Exportacoes%20de%20Cafe%20ABRIL%202011.pdf> - Acesso: 20/04/2012 (Conclusão)

3 Metodologia E Aporte Teórico

Este estudo de caso foi realizado na Companhia Café Solúvel, para confirmar como a marca de terceiros pode se tornar, como no caso da empresa estudada, uma estratégia de mercado. No momento que começou a desenvolver o produto de acordo com as necessidades de cada cliente, com o rótulo, a embalagem e o tipo de produto específico, acabou encontrando um nicho de mercado. Por exemplo, o Japão consome, em comparação com outros países, pouco café solúvel, em contrapartida quase todas as bebidas geladas japonesas são compostas de extrato de café solúvel fabricado pela Companhia, graças a essa visão a empresa é líder absoluta desde 1970, no mercado brasileiro exportador de café solúvel.

Assim, relatamos o desenvolvimento do nosso estudo de caso, traçando um paralelo entre a evolução da logística e da consolidação do relacionamento com os seus clientes, agregando valor aos acionistas e clientes, crescimento e desenvolvimento da Companhia de Café Solúvel e da nova arquitetura organizacional, que se desenrola após a globalização, com novas arquiteturas sociais e carpintarias mentais, novos formatos empresariais e novas estratégias de relacionamento, ainda que as teorias ao redor desta nova abordagem de atuação conjunta ainda esteja em discussão e definição por profissionais e acadêmicos.

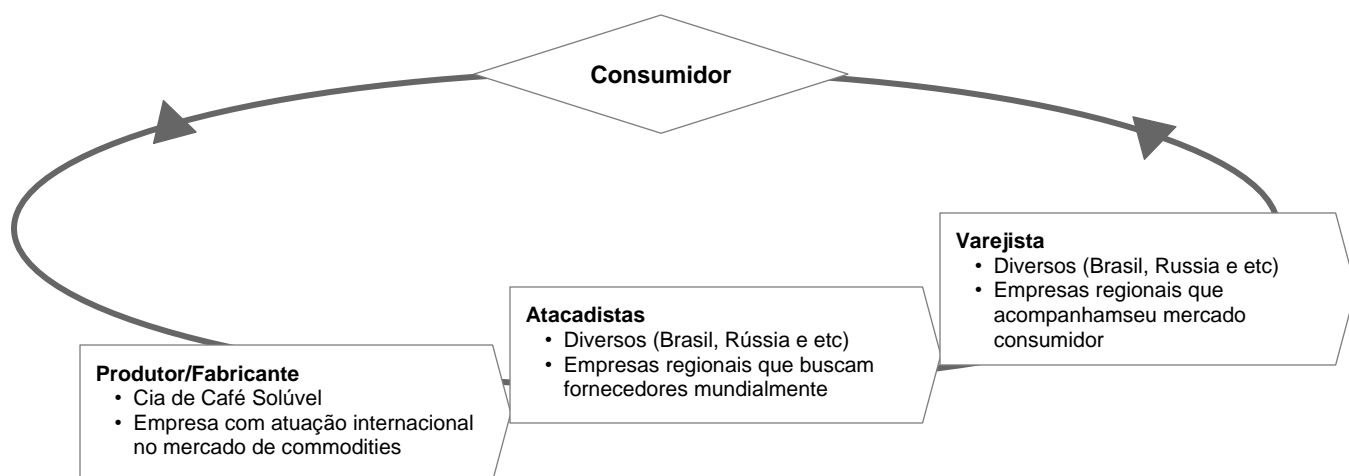
Analisando o contexto B2B constatamos que quando fornecedores e clientes mantêm a maioria de seus processos operacionais isolados uns dos outros, perdem a oportunidade de inovar e agregar valor a seus negócios, como por exemplo: impactam time to market e aumento da participação de mercado.

Observa-se que as relações cliente-fornecedor são tradicionalmente construídas no pressuposto de que os processos de cada um são separados, e estão conectados apenas pelos processos e interface nos quais são “discutidas” especificações de “mão única” tais como preços, datas e prazos, nível de qualidade etc. Como resultado disso, despesas extras e prazos não

atendidos podem ocorrer como resultado da pouca compreensão dos processos de produção de um parceiro, gerando impacto em ambas as margens;

Algumas empresas compartilham seus processos considerados com o “único objetivo” de manter as etapas críticas sob controle, por exemplo, para assegurar que a equipe de desenvolvimento de seus fornecedores-chave permaneça em suas fábricas para minimizar os riscos de ruídos e erros no atendimento aos requisitos do produto. O Quadro 4 abaixo, ilustra o conceito de Co-criação e sua interação entre corporações:

QUADRO 4: INTERAÇÃO DOS AGENTES NO PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO



No estudo de caso em questão, a interação entre produtor x atacadistas x varejistas demanda a co-criação de soluções suportadas pelo conhecimento e pela discussão de seus processos operacionais. É objetivo desta interação a elaboração de inovadoras maneiras de atuação e resolução de problemas, em conjunto, propiciando margens superiores para todos os negócios da cadeia;

O produtor tem um papel fundamental no produto ofertado ao consumidor (utilizando sua marca ou do canal) tanto na disputa nas gôndolas como nos custos de comercialização e na margem obtida pela cadeia de valor em seu competitivo e sensível a preço mercado.

São apresentados a seguir alguns conceitos de co-criação, elaborados em discussões conceituais ou em publicações recentes, do grupo de trabalho desta Universidade ou de pesquisadores conceituados:

- Co-criação é um poderoso motor para inovação: em vez de limitá-la ao que as empresas podem desenvolver dentro de suas próprias fronteiras, há o incentivo de envolver outras organizações no processo, cujo resultado pode ser em uma direção inesperada e inovadora para a empresa seja ela de produtos e/ou serviços;
- Na relação B2B a co-criação parece ter lugar dentro de redes de relacionamentos e não nas simples relações cotidianas (Day et al 2004; Healy, Hastings, Brown & Gardiner, 2001; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Rowley, Kupiec-Teahan & Leeming, 2007; Żólkiewski, 2004).
- Vervest et al. (2005) sugerem que as redes de negócios não são apenas cadeias de fornecimento, mas sim empresas que podem configurar e organizar suas redes para atuar de forma inteligente. Ao explorar a capacidade de suas redes para melhorar ao invés de simplesmente transportar informações, as empresas são capazes de construir vantagem competitiva.
- Em co-criação de um processo de produção, a organização e seus parceiros fazem o mapeamento de suas interações e através deste mini-ecossistema, são descobertas novas interações que antes não estavam aparentes para o outro, e começam a ligar suas operações em novas formas.
- Co-criação começa com foco na experiência de todos os envolvidos em projetar a solução; desta maneira, os desafios são olhados a partir de uma perspectiva diferenciadas uma vez que todos (usualmente ignorados no processo convencional de análise) agregarão suas melhores experiências, devendo ser considerados os parceiros de canal de distribuição e suas equipes;
- Ao focar na tentativa de resolver um desafio de negócios, sem buscar utilizar abordagens já aplicadas, a organização poderá se deparar com uma abordagem co-criação que se desenvolve pela aprimoração da experiência dos profissionais envolvidos por todas as organizações;

- Em perspectiva, a co-criação de P&D começa em um ponto de partida diferente de “resolver um problema” que se desenvolve mais como a concepção de algo novo no qual a pergunta mais adequada é "Como podemos oferecer um produto/serviço a um custo aceitável, com time to market otimizado, atendendo as exigências do cliente”, ou seja, a experiência a ser propiciada ao cliente define o conjunto de características do produto/serviço novo;
- As organizações produtoras de bens e serviços podem assumir um papel central estratégico na criação de valor por coordenar outros negócios em sua rede para co-produzir o produto/serviço e co-criar valor para seus clientes;
- Co-criação não deve ser confundida com a transferência ou terceirização de atividades para os clientes, ou mesmo a personalização marginal de bens e serviços. Em vez disso, a co-criação é um processo de criação de valor em que fornecedores e clientes trabalham em busca de interações para troca de conhecimento e recursos para co-criar valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004);
- A co-criação envolve numerosas interações que podem ser pensadas como ciclos de valor; Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que "O uso de interação como base para a co-criação é a questão central da nossa realidade emergente." O processo de interação cliente - empresa se torna o centro de criação de valor e deve ser plenamente compreendidos pelos gestores das empresas e suas equipes;
- O processo de co-criação resultará na busca de gestores e pesquisadores que serão forçados a mudarem suas mentalidades, esquemas e modelos mentais para identificar a melhor forma de alcançar uma vantagem competitiva no novo ambiente competitivo. A complexidade das soluções neste novo ambiente, embora difícil de dominar, será ainda mais difícil de copiar. Tal complexidade vai permitir que as organizações que incorporarem a co-criação em sua estratégia adquirirão uma forte vantagem competitiva (Day et al., 2004);

4 Principais Resultados

4.1 A Fábrica *Freeze-dry* da Companhia Café Solúvel

A Companhia inaugurou no mês de junho de 2000 sua fábrica de Café Solúvel Liofilizado (Freeze Dried), em Londrina (PR). A nova unidade adotou os mais modernos conceitos de boas práticas de industrialização de alimentos e dispõe da mais avançada tecnologia de fabricação de Café Solúvel Liofilizado do mundo.

O projeto e a construção da fábrica contaram com a participação ativa dos clientes-parceiros da Companhia, que participaram desde o processo de indicação de equipamentos a serem instalados, até o fornecimento de referências de fabricantes a serem buscados, para que a fábrica tivesse tecnologia de ponta.

Em co-criação de um processo de produção, a organização e seus parceiros fazem o mapeamento de suas interações e através deste mini-ecossistema, são descobertas novas interações que antes não estavam aparentes para o outro, e começam a ligar suas operações em novas formas, se apoiando de modo inusitado e com resultados positivos para todos os envolvidos.

Os elementos básicos DART – diálogo, acesso, risco e transparência – são compostos de acordo com os gestores dos processos de ambas empresas envolvidas na co-criação. Os pontos de interação entre estas organizações em processo de co-criação de inovação e de valor. Tais interações propiciam o contexto para o apoio, negociação e colaboração de modo a propiciar o desenvolvimento de oportunidades.

O Café Solúvel Liofilizado tem como principal característica preservar o sabor e os aromas naturais do grão utilizado para sua produção. Para isso, um processo de alta tecnologia é utilizado da seguinte maneira: o extrato do café é inicialmente congelado, para depois ser desidratado sob alto vácuo e na temperatura ideal (-40°C) para que a água, em estado sólido, se transforme diretamente em vapor, sem passar pelo estado líquido.

A diferença entre o café liofilizado e o café convencional está no processo de secagem. O primeiro é seco a baixas temperaturas, de até 40 graus Celsius abaixo de zero. O segundo, a temperaturas elevadas, é seco por evaporação. "Quando em baixas temperaturas, o café preserva mais o sabor", disse Luiz Carlos Alexandre, gerente comercial da Companhia.

A demanda pelo solúvel, a partir de 2000, surpreendeu a Companhia de Café Solúvel, que investiu US\$ 30 milhões na construção da fábrica *freeze-dry*. "Trabalhamos com 100% da capacidade instalada na produção do solúvel liofilizado. Atingimos a meta dois anos antes do

esperado", afirmou Luiz - gerente de produção, a empresa faturou, em 2002, R\$ 252 milhões. Cerca de 98% de toda sua produção deste tipo de café é exportada.

Com o intuito de agregar valor ao seu produto, a empresa desenvolveu um programa no qual embarca para o cliente, o café pronto para ser colocado na prateleira. São, para tanto, desenvolvidos o blend do café e a embalagem. Tudo para facilitar a vida do comprador, segundo as pesquisas realizadas. As vendas também, são feitas para pequenas torrefadoras que já vendem o café torrado e moído, mas que não tem um solúvel para complementar a linha. "Uma fábrica de solúvel custa muito caro, cerca de US\$ 40 milhões. Por isso, para pequenas torrefadoras, compensa importar de indústrias como a nossa", afirma o gerente comercial da Companhia.

Com grande rentabilidade para a indústria, o solúvel começou a ser produzido na década de 1960, numa tentativa de dar destino a uma grande quantidade de café quebrado existente no mercado. "A idéia da indústria foi agregar valor ao café quebrado, que tinha um aspecto ruim, mas boa qualidade. E a coisa deu certo", lembra Mauro Moitinho Malta, diretor executivo da Associação Brasileira da Indústria de Café Solúvel (ABICS). O pioneirismo da empresa é evidenciado no Quadro 5 abaixo que identifica as tecnologias de fabricação utilizadas pelos competidores deste mercado.

QUADRO 5: FÁBRICAS DE CAFÉ SOLÚVEL NO BRASIL (2001)

<i>FÁBRICAS DE CAFÉ SOLÚVEL (2001)</i>	<i>LOCAL</i>	<i>PROCESSO INDUSTRIAL</i>
Alpha Café Sol.	Petrópolis – RJ	<i>Spray-dry</i>
Brasília	Varginha – MG	<i>Spray-dry</i>
	Londrina – PR	<i>Spray-dry</i>
		<i>Freeze-dry</i>
		<i>Freeze-dry</i>
COCAM	Catanduva – SP	<i>Freeze-dry</i>
IGUAÇU	Cornélio Procópio – PR	<i>Spray-dry</i>
MACSOL	Cornélio Procópio – PR	<i>Spray-dry</i>
MOGI	Mogi – SP	<i>Freeze-dry</i>
		<i>Spray-dry</i>
NESTLÉ	Araras – SP	<i>Freeze-dry (2005)</i>
REALCAFÉ	Vitória – ES	<i>Spray-dry</i>
VIGOR	Cruzeiro – SP	<i>Spray-dry</i>

Fonte: ABICS

O contexto econômico atual, em que o reconhecimento de que o relacionamento com o cliente é a chave para os lucros, trouxe consigo a compreensão da necessidade de produtos e serviços diferenciados. Como os mercados apresentam cada vez mais características de alto consumo, onde os clientes vêem pouca diferença entre as características físicas ou funcionais do produto, é através da oferta diferenciada e/ou da prestação especial de serviços, que cada empresa faz a sua diferença.

A logística sendo um elo de ligação entre o mercado e a atividade operacional da empresa, traz a estratégia diferenciada que as empresas necessitam para operar nesse novo conceito de mercado. A Companhia Café Solúvel adotou uma estratégia diferenciada que resultou na geração de uma oportunidade de maior diferenciação de seus competidores. Essa estratégia diferenciada foi obtida pela implantação do gerenciamento da cadeia de suprimentos tangibilizado pela implantação de uma nova fábrica, agregando seus clientes como elos principais deste processo.

Aos clientes envolvidos no processo de co-criação da fábrica e dos produtos da organização se evidencia o movimento do pendulo na direção da experiência completa de co-criação que considera o processo total de elaboração e concepção de produtos, se distanciando do envolvimento unicamente com o produto.

Para desenvolvimento deste artigo, a questão fundamental foi verificar como aconteceu a inovação no processo de gestão da empresa industrial no ramo alimentício, após a implantação desta nova estratégia, especialmente em função dos seus processos-chave:

- Relacionamento com os clientes
- Serviço aos clientes.
- Administração da demanda.
- Atendimento de pedidos.
- Administração do fluxo de produção.
- Compras/ Suprimento
- Desenvolvimento de novos produtos.

O objetivo da pesquisa foi fazer uma tipologia da co-criação como estratégia, dada a inovação desta empresa estudada, ao colocar o cliente dentro da cadeia produtiva e analisar a mudança organizacional e seu impacto no negócio. Avaliar a importância da implantação deste novo enfoque nas perspectivas estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política,

que atuam no processo de mudança organizacional e mostrar de que forma ocorreu a gestão, nesse processo.

A hipótese considerada na pesquisa foi a de que a empresa é cada dia mais interdependente para criar um valor estratégico agregado, funcionando como uma força integradora e generalista, onde o cliente passa a ser parceiro e co-criador da empresa. Em países emergentes como o Brasil, isto conduz a um modelo estratégico paradoxal, tal como ocorre na indústria do café solúvel. Nossa delimitação foi a de estudar a inovação empresarial através da análise teórica e prática, da co-criação, em função do novo processo de gestão da Cadeia produtiva tendo como foco, não somente o processo operacional, mas a inclusão do cliente como parceiro.

A definição do problema é considerada uma das etapas mais complexas de uma proposta, por envolver diferentes instâncias de exploração, reflexão e conceituação do objeto da pesquisa. Nesta pesquisa se observa que como a questão parte de um tema considerado novidade que é a co-criação como um diferencial competitivo das empresas foi focada a exploração do ponto de vista dos clientes, como novos elos da cadeia produtiva por meio de práticas utilizadas pela empresa. A seguir, delimita as questões da pesquisa focalizadas nas condições que facilitam tais práticas. Finalmente, escolhe estudar o cliente, como uma forma particular de agregar valor para a empresa.

Este processo se iniciou a partir do momento que a empresa percebeu que pela utilização de seus clientes (atacadistas / varejistas) como parceiros, suas competências essenciais seriam valorizadas pelo cliente, potencialmente colocando a empresa em vantagem competitiva em relação à concorrência. Para tanto, buscou-se conceitualizar a estratégia empresarial voltada para gerenciamento do valor do cliente e sua contribuição, o estudo mostra que não importa em que ponto da cadeia logística uma empresa se encontra, se ela busca sobreviver, devendo se planejar com um olhar atento "lá na frente", no consumidor final do produto ou serviço. Assim, desempenhando de forma excelente sua parte no processo, poder-se-á garantir vantagem competitiva e agregar valor ao seu produto.

4.2 A Logística de distribuição da Companhia

No mercado interno, a logística de distribuição da Companhia de Café Solúvel envolve as relações empresa-cliente-consumidor, sendo esta a responsável pela distribuição física do produto acabado até os pontos de venda acessível ao consumidor final e devendo assegurar que os pedidos sejam pontualmente entregues precisos e completos. Na logística de distribuição, são formadas alianças com parceiros dos canais a fim de atender as necessidades dos clientes e minimizar os custos de distribuição. A reposição dos produtos já não se faz mais com base em um pedido e sim na necessidade real. Há sincronia entre demanda, fabricação, distribuição e transporte, resultando na gestão global dos estoques e com disponibilidade de produtos sendo checada on-line e em tempo real.

O atendimento ao cliente deve ser o foco na empresa. Fornece um ponto concentrado de contato para a gestão de contrato de produtos e serviços, além de proporcionar uma fonte única de informações ao cliente.

Vervest et al. (2005) sugerem que as redes de negócios não são apenas cadeias de fornecimento, mas sim empresas que podem configurar e organizar suas redes para atuar de forma inteligente. Ao explorar a capacidade de suas redes para melhorar ao invés de simplesmente transportar informações, as empresas são capazes de construir vantagem competitiva.

Novas tecnologias permitiram que a Companhia passasse a operar de maneira fundamentalmente diferente. Adicionalmente, demandas de clientes estão moldando os padrões de desenvolvimento da empresa, O cliente interfere no desempenho global da empresa e deve ser considerado como parte integrante no planejamento e à administração estratégica da mesma.

5 Considerações Finais

Percebeu-se que a adoção de tal estratégia de envolvimento de cliente no processo foi acertada quando verificamos a rentabilidade da empresa e sua manutenção como líder de vendas no mercado brasileiro de café solúvel desde 1970– como apresentado no Quadro 6 abaixo. Soma-se a isto, o entendimento de que todos os direcionamentos da co-criação de valor parecem implicar que este não é um processo homogêneo, mas sim um processo para o qual devem ser

consideradas múltiplas abordagens, ou seja, indivíduos e organizações diferentes podem escolher ou ter a capacidade de se envolverem no processo de co-criação de formas diferentes.

Quadro 6: Rentabilidade por funcionário da Companhia Café Solúvel

<i>Ano</i>	<i>Valor (US\$)</i>	<i>Funcionários</i>	<i>Rentabilidade/Funcionário (US\$)</i>
2006	17.606.229,00		25.891,51
2007	15.243.009,00		22.416,19
2008	18.240.509,00	680	26.824,28
2009	16.970.175,00		24.956,14
2010	19.426.579,00		28.568,50
2011	21.733.760,00		31.961,41

Fonte: Informações da Companhia Café Solúvel

O mundo organizacional passa por uma evolução na qual podemos identificar a mudança no papel do cliente que passa a ser parceiro e co-criador do produto ou serviço, evoluindo o papel das empresas, que passam a perceber o cliente como um valor agregado fundamental para a sua sobrevivência.

O “cliente globalizado” seja do tipo pessoa física ou jurídica, quer de seus fornecedores muito mais que um simples fornecimento ou assessoria disto ou daquilo. Ele quer e exige, o envolvimento com o comprometimento, a parceria com a cumplicidade, a co-responsabilidade na sua satisfação e no sucesso, e acima de tudo, um relacionamento transparente e condigno.

“...empresas inteligentes, hoje em dia, não se vêem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos: não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem donas desses clientes para sempre”. (KOTLER, 2001, p.164). Como proposto inicialmente, foi nossa conclusão de que a co-criação se tornou um diferencial no contexto competitivo, dada a interdependência da cadeia produtiva e sua conseguinte geração de valor.

6 Referências

ARKADER, R. e FIGUEIREDO, C. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de gerenciamento integrado da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI, M. (Org.) **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAVALCANTI, M.; D'ALVIA, A. Mapeando riscos em logística reversa. In: VII ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 7., novembro 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, EAESP/FGV, 2003.

DRUCKER, P. Uma conversa com Peter Drucker. **Exame**, São Paulo, v.754, n.24, p.49-58, Nov. 2001.

DUQUE, H. **A guerra do café solúvel**. São Paulo: Seiva, 1989.

FINE, C.H., VARDAN, R., PETHICK, R., EL-HOUT, J. A fórmula da resposta rápida. **HSM Management**, São Paulo, n. 33, p. 108-118, jul.ago. 2002.

FISCHER, G. N. Espaço, identidade e organização. In: FISCHER, G. N. **O indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.p. 81-102, v. 2.

FLINT, D. J. e Woodruff, R.B. **The initiators of changes in customers' desired value results from a theory building study**. Industrial marketing Management, 2001.

GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente** : criando qualidade & serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LEITE, P.R. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MALTA, M. M. **A indústria de café solúvel**: sua importância na conquista de mercados emergentes. Relatório da ABICS (Associação Brasileira de Café Solúvel), maio 2001.

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

RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o acionista**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROESCH, S. M. A. et al. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHOEMAN, J., FINSTERWALDER, J. **Co-creation in business networks**: increasing service providers' competitive advantage. Australian & New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference, 2009.

STUBBERUP, P. Co-Creation in Danish Retail Banking.2010. Tese (Mestrado) - Copenhagen Business School, Departamento de Marketing, abr. 2010.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

VENKAT, R. e GOUILLART, F. **A empresa co-criativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YIN, R. **Case study research**: design d methods. Londres: Sage, 1994.

Revista de Café Solúvel Ano 34,nº 158, 2002; Ano 35, nº 159, 160, 2002; Ano 36, nº 162, 163, 165, 2003; Ano 37, nº 166, 2004; Projeto HACCP (HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT), 2002.