



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Maria Isabel Gomes de Melo

**Marketing Ágil: A cocriação de valor entre consumidores
e equipes de marketing no contexto da Lógica Dominante do Serviço**

Maceió
2022

Maria Isabel Gomes de Melo

Marketing Ágil: A cocriação de valor entre consumidores e equipes de marketing no contexto da Lógica Dominante do Serviço

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nilson Cibério de Araújo Leão.

Maceió
2022

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

M528m Melo, Maria Isabel Gomes de.

Marketing ágil : a cocriação de valor entre consumidores e equipes de *marketing* no contexto da Lógica Dominante do Serviço / Maria Isabel Gomes de Melo. – 2022.
78 f. : il.

Orientador: Nilson Cibério de Araújo Leão.

Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.

Inclui glossário.

Bibliografia: f. 70-74.

Apêndices: f. 76-78.

1. *Marketing* ágil. 2. Cocriação de valor (*Marketing*). 3. Lógica Dominante do Serviço *Marketing*). I. Título.

CDU: 658.8

Folha de Aprovação

Maria Isabel Gomes de Melo

Marketing Ágil: A cocriação de valor entre consumidores e equipes de marketing no contexto da Lógica Dominante do Serviço

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Alagoas e aprovado em 22 de julho de 2022.

Documento assinado digitalmente
 NILSON CIBERIO DE ARAUJO LEAO
Data: 26/07/2022 09:40:46-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Nilson Cibério de Araújo Leão / Universidade Federal de Alagoas
(Orientador)

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 CARLOS ANDRE SILVA CARNEIRO
Data: 29/07/2022 11:46:27-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Carlos André Silva Carneiro / Universidade Federal de Alagoas

Documento assinado digitalmente
 MILKA ALVES CORREIA BARBOSA
Data: 26/07/2022 09:52:47-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dra. Milka Alves Correia Barbosa / Universidade Federal de Alagoas

Dedico este trabalho ao mestre e professor Sérgio Accioly. Pessoa que plantou a semente do empreendedorismo e da inovação no meu coração e me inspirou na escolha da carreira de administradora.

AGRADECIMENTOS

Sou muito grata aos meus familiares e amigos que acompanharam e deram suporte durante todo o processo da minha formação. Especialmente, a minha mãe, Luzenilda, que sempre foi meu espelho e principal incentivadora da busca constante pela educação. Ao meu pai, Manoel que, em diversos momentos de ansiedade, tentou me ajudar; e a minha tia, Betânia, que também sempre se colocou à disposição para conversar e aconselhar nos momentos mais difíceis.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Nilson Leão, pela confiança, disponibilidade e zelo no meu processo de formação e também no desenvolvimento deste trabalho. Pela compreensão, nos momentos mais desafiantes e pelo incentivo constante para a minha melhora como pessoa e como profissional.

Agradeço aos meus colegas de turma, especialmente à Mayara Cordeiro, Julianne Lopes, Cahyo Barbosa, Wilson Júnior, Inara Lobo, Matheus Montereí, Rony Maiel, Alephi Pimentel, Felipe Lopes e Gabriel Lacerda, pessoas as quais eu estive mais próxima durante estes cinco anos e que desejo que os laços criados durem para toda a vida.

Da mesma forma, aos ex-membros do Centro Acadêmico aos quais tenho um carinho especial: Lucas Ferraz, Elenilson Rodrigues, Ruth Casado, Telma Klarisse, Leandro Silva e Danyelle Moraes.

Ao João Victor Castro, o meu melhor amigo e o meu amor. Pessoa que, durante os últimos três anos e meio, tem sido um companheiro, um dos meus principais incentivadores e um exemplo de generosidade e cuidado pelo próximo. E a sua mãe, Virgínia Castro, que se tornou uma amiga muito especial.

À minha psicóloga, Samira Lima. Aos meus colegas de trabalho, especialmente, à Carolina Rodrigues e ao Fernando Moreira.

Aos meus amigos e colegas Tauã Lacerda, Maximilly Moreira, Sérgio Oliveira, Hugo Cardoso, Matheus Sales, Andressa Bruna e Ana Rodrigues. E a todos os outros os quais eu não citei o nome, mas que de alguma forma têm contribuído, positivamente, na minha vida.

Você não pode apenas perguntar aos clientes o que eles querem e depois tentar dar isso a eles. Quando você terminar de construir, eles querem algo novo.

Steve Jobs

RESUMO

As equipes de marketing das organizações estão, cada vez mais, em busca de humanizar a sua comunicação, a fim de torná-la mais ágil para que o *feedback* do cliente seja utilizado de forma estratégica para gerar valor através dos produtos e dos serviços ofertados. Dessa forma, muitas delas passaram a aplicar práticas ágeis nas suas rotinas. O objetivo deste trabalho é constatar a utilização do Marketing Ágil como uma ferramenta útil de cocriação de valor entre clientes e equipes de marketing no contexto da Lógica Dominante do Serviço (LDS). Essas duas abordagens estão integradas neste estudo exploratório, de abordagem qualitativa de análise de conteúdo, onde foram empregadas pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, através de questionário autoaplicado. Para tratamento dos dados, foi utilizado o software QDA Miner Lite a fim de realizar a análise do conteúdo associada à análise estatística de frequência e gráficos. Os resultados demonstraram que: a aplicação das metodologias ágeis dentro das equipes de marketing gera benefícios diretos para as empresas, como o aumento da produtividade, a melhoria da comunicação interna e externa, a capacidade de ser *data-driven* e além disso contribui fortemente no processo de cocriação de valor defendido pela LDS. Vale ressaltar, que o tema ainda é pouco explorado no meio acadêmico e no âmbito empresarial, por isso, a principal contribuição deste estudo para os gestores é uma metodologia inovadora que convém ser explorada e disseminada, tanto para entender os impactos que as práticas ágeis têm em empresas de diversos setores de atuação, como para que gestores se guiem e desenvolvam a Cocriação de Valor (CCV) entre as suas equipes e os seus clientes. Para a academia, a contribuição foi a elaboração de uma *framework* com duas abordagens que, associadas, ampliam o foco de entendimento e aplicação no âmbito da cocriação de valor.

Palavras-chave: Marketing ágil. Cocriação de valor. Lógica Dominante do Serviço. Marketing. Metodologias ágeis.

ABSTRACT

The marketing teams are constantly trying to humanize their communication to make it more agile, so that customer feedback can be used strategically to generate value through the products and services offered. In this way, many started applying agile practices in their routines. This work aims to verify the use of Agile Marketing as a valuable tool for co-creating value between customers and marketing teams in Service-Dominant Logic (SDL). In this sense (considering the previous paragraph), this study is exploratory, with a qualitative content analysis approach, using bibliographic research and field research through a self-applied questionnaire. For data processing, the software used was QDA Miner Lite to perform the content analysis associated with the statistical analysis of frequency and graphs. The results showed that: the application of agile methodologies within marketing teams generates direct benefits for companies, such as increased productivity, improved internal and external communication, the ability to be data-driven, and, in addition, it contributes enormously to the co-creation of value defended by (SDL). It is worth mentioning that the topic is still little explored in academic and business environments. The main contribution of this study for managers is an innovative methodology that should be investigated and disseminated both to understand the impacts that agile practices have on companies from different sectors of activity, as well as for managers to guide and develop Value Co-creation (VCC) among their teams and their customers. For academia, the contribution was the development of a framework with two approaches that, together, broaden the focus of understanding and application in the context of value co-creation.

Keywords: Agile Marketing. Value co-creation. Service-Dominant Logic. Marketing. Agile Methodologies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Características do Marketing 5.0.....	24
Figura 2	- “Sala de guerra” de uma equipe ágil.....	35
Figura 3	- Narrativa do processo da LDS.....	41
Figura 4	- Processo de prospecção dos respondentes.....	51
Figura 5	- Percepção dos gestores com relação à recepção dos <i>inputs</i> dos clientes.....	58
Figura 6	- Setores organizacionais envolvidos nos <i>inputs</i> dos clientes.....	59
Figura 7	- Percepção dos gestores e da equipe de marketing quanto às iniciativas de inovação e diferenciação na organização trazidas dos <i>inputs</i> dos clientes.....	59
Figura 8	- Utilização das metodologias ágeis dentro do setor de marketing.....	60
Figura 9	- Percepção dos decisores quanto aos benefícios da utilização das metodologias ágeis na rotina das equipes de marketing.....	61
Figura 10	- Percepção dos decisores quanto às habilidades adquiridas pelas equipes a partir da troca relacional com o cliente por meio das metodologias ágeis.....	62
Figura 11	- Percepção dos gestores quanto às melhorias e conformações nos processos internos da empresa decorrentes do uso do Marketing Ágil.....	63
Figura 12	- Percepção dos gestores quanto à visão do cliente sobre a postura que a empresa toma sobre a conexão de <i>inputs</i> via equipe de marketing/cliente.....	64
Figura 13	- Percepção dos gestores quanto às mudanças a serem percebidas no futuro diante da utilização do Marketing Ágil.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Os quatro valores do desenvolvimento do software ágil.....	26
Quadro 2	- Os doze princípios do desenvolvimento do software ágil.....	26
Quadro 3	- Os dez princípios do marketing ágil	33
Quadro 4	- Os seis valores do marketing ágil.....	33
Quadro 5	- Diferenças entre marketing tradicional e marketing ágil.....	36
Quadro 6	- Axiomas e premissas da LDS.....	39
Quadro 7	- Interposição do <i>Agile Marketing</i> e a Lógica Dominante do Serviço.....	46
Quadro 8	- Síntese dos blocos de questões utilizado no instrumento de pesquisa.....	53
Quadro 9	- Habilidades a serem geradas no futuro diante da utilização do Marketing Ágil.....	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Canais utilizados.....	56
Tabela 2	- Ações pontuais para fomentar o engajamento.....	57
Tabela 3	- Ferramentas utilizadas	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIS - *Artificial Intelligence Systems* (Sistemas de Inteligência Artificial);

B2B - *Business to Business* (Empresa para empresa);

B2B2C - *Business to Business to Consumer* (Empresa para empresa para o consumidor);

B2C - *Business to Consumer* (Empresa para o consumidor);

CCV - Cocriação de Valor;

FIA - Fundação Instituto de Administração;

LDS - Lógica Dominante do Serviço;

MA - Marketing Ágil;

NPS - *Net Promoter Score* (Pontuação Líquida do promotor);

OKRs - *Objective Key Results* (Objetivos e Resultados-Chave);

SMART - *Specific, measurable, achievable, realistic and timely* (Específico, mensurável, alcançável, realista e oportuno).

SDL - *Service-Dominant Logic* (Lógica Dominante do Serviço);

VCC - *Value co-creation* (Cocriação de Valor).

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problemática.....	16
1.2	Justificativa	18
1.3	Objetivos	20
1.3.1	Geral	20
1.3.2	Específicos	20
1.4	Estrutura do Trabalho	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	A evolução do Marketing	22
2.2	Agilidade como elemento do Marketing 5.0	25
2.3	As metodologias ágeis	26
2.4	<i>Agile Marketing</i>	32
2.5	Cocriação de Valor	37
2.6	Lógica Dominante do Serviço	38
2.7	O Marketing Ágil e a LDS	43
3	METODOLOGIA	48
3.1	Caracterização da pesquisa.....	48
3.2	Delineamento da pesquisa e caracterização da amostra	49
3.3	Coleta de dados e instrumento de pesquisa	51
3.4	Tratamento dos dados	54
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	55
4.1	Análise do bloco 1: Relação entre os atores.....	55
4.1.1	Canais utilizados para a comunicação com o cliente	55
4.1.2	Ações provenientes das interações empresa-cliente através dos canais.....	56
4.1.3	Percepção dos decisores quanto à recepção de <i>inputs/feedback</i> por parte dos clientes	58

4.1.4	Setores funcionais da organização envolvidos com os <i>inputs</i> fornecidos pelos clientes.....	59
4.1.5	Percepção dos gestores e da equipe de marketing quanto às iniciativas de inovação e diferenciação na organização trazidas dos <i>inputs</i> dos clientes.....	59
4.2	Análise do bloco 2: Marketing ágil.....	60
4.2.1	Utilização das metodologias ágeis dentro do setor de marketing.....	60
4.2.2	Percepção dos decisores quanto aos benefícios da utilização das metodologias ágeis na rotina das equipes de marketing.....	61
4.2.3	Percepção dos decisores quanto às habilidades adquiridas pelas equipes a partir da troca relacional com o cliente por meio das metodologias ágeis.....	62
4.2.4	Ferramentas utilizadas para a execução das estratégias através das metodologias ágeis.....	62
4.3	Análise do bloco 3: Arranjos institucionais.....	63
4.3.1	Percepção dos gestores quanto às melhorias e conformações nos processos internos da empresa decorrentes do uso do Marketing Ágil.....	63
4.3.2	Percepção dos gestores quanto às mudanças técnicas geradas na organização decorrentes do uso do Marketing Ágil e das trocas relacionais.....	64
4.3.3	Percepção dos gestores quanto à visão do cliente sobre a postura que a empresa toma sobre a conexão de <i>inputs</i> via equipe de marketing/cliente.....	64
4.3.4	Percepção dos gestores quanto às mudanças a serem percebidas no futuro diante da utilização do Marketing Ágil.....	65
4.3.5	Percepção dos gestores quanto às habilidades a serem geradas no futuro diante da utilização do Marketing Ágil.....	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	68
	REFERÊNCIAS	70
	GLOSSÁRIO.....	75
	APÊNDICE A	76

APÊNDICE B	78
-------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

Os desafios mercadológicos do século XXI são caracterizados por ambientes turbulentos e dinâmicos. Diferente das abordagens tradicionais de marketing, os recursos ágeis permitem lidar com esse cenário de mudanças e superação de desafios contínuos, como desperdício de tempo e de recursos.

O marketing ágil é uma tendência emergente entre as soluções de marketing e é uma metodologia a ser desenvolvida como uma atividade de inovação para buscar valor superior para o cliente (MOI; CABIDDU; FRAU, 2018). A discussão sobre o relacionamento entre o cliente e fornecedor de serviço tem ampliado as conexões para vínculos que se baseiam também na cocriação de valor.

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

Para Vargo e Lusch (2016) a cocriação de valor pode ser entendida como recursos que são integrados entre múltiplos atores por meio de normas, crenças e valores em um dado ecossistema de serviços que são aninhados e conectados para um fim. Cocriar a voz do cliente precisa de um diálogo aberto e transparente entre a empresa e seus clientes o que gera uma perspectiva sobre a criação de valor para as organizações e profissionais de marketing (VARGO; LUSCH, 2006). Para Vargo e Lusch (2006) a empresa só pode ofertar propostas de valor e como esta é sempre determinada pelo cliente, ele é sempre o cocriador de valor.

Portanto, uma visão focada em serviço se baseia em relacionamento tendo o cliente como um recurso central no processo de geração e cocriação de valor. E essa lógica pode ser observada em outro âmbito do marketing.

Desde 2010, Jim Ewel, ex-diretor de marketing da Microsoft já falava sobre Marketing Ágil em seu blog pessoal *agilemarketing.net*. De acordo com informações do próprio blog e do seu perfil no LinkedIn, ele foi a pessoa responsável por reunir os profissionais de marketing para a criação do Manifesto do Marketing Ágil dando nome a essa equipe de Sprint Zero. Orientou mais de 70 organizações através do processo de adoção do *Agile* no marketing e foi um dos consultores especialistas na criação da primeira certificação de *Agile Marketing* da IC-Agile. Ewel também é o autor do livro “As seis disciplinas do marketing ágil: Práticas comprovadas para um

marketing mais eficaz e melhores resultados comerciais” lançado em 2020 (EWEL, 2020).

Nesse contexto, para se destacar no cenário competitivo moderno, as empresas estão incluindo cada vez mais os consumidores no processo de engajamento, concepção e experimentação das suas soluções. A utilização das redes sociais, por exemplo, tem facilitado bastante este processo quando se trata, especificamente, de coletar *feedback* constante do utilizador.

À medida que o tempo passa, equipes de marketing se reinventam. Seja de forma orgânica, guiadas por um pensamento de se tornarem mais competitivas, ágeis e proativas para com as necessidades dos clientes; ou por sobrevivência, a partir da observação do desempenho de seus concorrentes, possíveis crises socioeconômicas e fatores que muitas das vezes não são previsíveis, o que as “obriga” a se adaptarem para continuar funcionando (MACHADO, 2016).

1.1 Problemática

Cada vez mais a palavra “agilidade” tem estado presente no cotidiano das empresas ao redor do mundo, sejam elas mais tradicionais ou mais modernas. Não por acaso em 1953, a Toyota já aplicava metodologias ágeis na sua linha de produção com a utilização do modelo *Lean*, que busca reduzir desperdícios e otimizar os recursos e a aplicação do *Kanban*, que organiza uma ordem lógica de trabalho de acordo com as necessidades do mercado na quantidade e na hora certa (LIKER; MORGAN, 2006).

A metodologia *Lean* foi introduzida no Japão por Taiichi Ohno mas o termo foi evidenciado pela primeira vez pelo pesquisador Krafcik (1988) e pelo livro “A Máquina que Mudou o Mundo” de Womack *et. al.* (1990) o que tornou o termo *Lean* conhecido mundialmente (CHIARINI *et. al.*, 2018).

Essa ideia se desenvolveu para muito além da lógica industrial e passou a se fazer presente no dia a dia de equipes e profissionais de desenvolvimento de *software* a partir do ano de 2001 com o surgimento do Manifesto Ágil: uma série de recomendações criadas por esses desenvolvedores que buscavam otimizar o seu modo de trabalho tornando-o mais flexível, colaborativo e fluído, ao contrário da lógica tradicional, em modelo de cascata, que determina o trabalho como uma série

de dependências, em que uma atividade somente pode ser finalizada depois da outra (BECK *et. al.*, 2001).

Anos depois, outras áreas funcionais das organizações passaram a experimentar esse novo modelo de trabalho e o marketing foi uma delas. A literatura sobre marketing ágil é recente, e alguns trabalhos disponíveis abordam como colocar em prática os princípios ágeis na área do marketing.

Essas informações são baseadas no Manifesto do Marketing Ágil ou *The Agile Marketing Manifest*, criado em junho de 2012 por profissionais de marketing nos Estados Unidos. Algumas das ideias defendidas neste manifesto são: 1) Aprendizado validado mais que opiniões e convenções; 2) Colaboração focada no cliente mais que silos e hierarquias; 3) Campanhas adaptativas e interativas mais que campanhas *Big-Bangs*; 4) O processo de descoberta do cliente mais que a previsão estática; 5) Planejamento flexível vs. rígido; 6) Responder à mudança mais do que seguir um plano; 7) Pequenas experiências no lugar de grandes apostas (EWEL *et. al.* 2020).

Ao analisar os princípios e valores defendidos no *Agile Marketing Manifest* é possível notar que as palavras “clientes”, “colaboração”, “flexibilidade” e “experiência” estão bastante presentes (GERA G.; GERA B.; MISHRA, 2019). É o ponto de convergência com o que Vargo e Lusch (2004, 2008, 2016) abordam a respeito da cocriação de valor no contexto da Lógica Dominante do Serviço, a qual os papéis dos produtores e consumidores não são distintos, o que significa que o valor é sempre cocriado, em conjunto e reciprocamente, nas interações entre os provedores e beneficiários através da integração de recursos e aplicação de competências.

Ou seja, os produtores (organização, incluindo-se a sua equipe de marketing) e os consumidores (clientes) têm a mesma importância e devem trabalhar colaborativamente para a criação de uma solução que satisfaça o mercado. Por isso, a importância de se ter a flexibilidade no processo, para assim lidar melhor com as mudanças decorrentes das experimentações realizadas. Levando isso em consideração, o trabalho buscará responder à seguinte pergunta: *O Marketing Ágil pode ser uma ferramenta empregada para a cocriação de valor entre clientes e equipes de marketing no contexto da Lógica Dominante do Serviço?*

1.2 Justificativa

Por muito tempo, as áreas do marketing, dos recursos humanos e das finanças eram vistas, muitas vezes, como apenas funcionais, ou seja, setores independentes que trabalhavam para alcançar objetivos específicos (ALMEIDA *et. al.*, 2012). Ao transportar essa realidade para o cenário atual, tal visão transformou-se exatamente no oposto. Novas configurações de áreas organizacionais caminham de forma integrada e passam a não só fazer parte da estratégia, mas também, agrupar os principais diferenciais competitivos das organizações, seja através de campanhas, a forma de atender o cliente, a política interna de gestão de pessoas, a busca pela sustentabilidade não só ambiental como financeira, dentre outros.

O marketing, por exemplo, tem migrado da perspectiva de lógica dominante de bens manufaturados para uma perspectiva de serviços como troca de habilidades e conhecimentos especializados. A lógica dominante de bens afirma que a troca econômica se baseia fundamentalmente no objetivo de unidades de produção que recebem valor ao longo do processo de produção. Essa lógica abrange bens e serviços, sendo que os serviços são considerados unidades intangíveis que aportam valor econômico aos bens (VARGO; LUSCH, 2008).

Em contraponto, a LDS se baseia no fato de que o serviço é a aplicação de competências, conhecimentos e habilidades em benefício de outra entidade, ou seja, o serviço é a base essencial da troca, onde serviço é trocado por serviço. A principal diferença está na noção de troca econômica (VARGO; LUSCH, 2008). Essa perspectiva apresenta uma transformação na produção e no consumo que remete à noção de cocriação de valor em redes complexas, interativas e integradoras de recursos (LUSCH, VARGO e TANNIRU, 2010).

Sheth e Parvatiyar (2000) já afirmavam que para explicar a natureza das relações entre os agentes de marketing seria necessário criar um paradigma diferente do que até então perdurava, o da lógica industrial. Com o surgimento e o crescimento exponencial das mídias sociais, o paradigma da lógica dominante de bens está sendo mudado.

Para Kotler e Keller (2016) a expansão da informação e da comunicação permite que os consumidores façam escolhas melhores e, especialmente, compartilhem as suas preferências e opiniões com outras pessoas na rede de forma

rápida. É papel do marketing estar atento a estas mudanças e interações para que se possa observar novas oportunidades, seja de novos negócios ou até mesmo melhorias nos produtos ou serviços ofertados.

Essa agilidade precisa ocorrer diariamente, de forma organizada e integrada com as outras áreas da organização. Por exemplo, hoje há uma necessidade muito grande que as marcas se posicionem no que se diz respeito a luta contra o preconceito e a inclusão de grupos minoritários em seus quadros de colaboradores a exemplo de negros, pessoas pertencentes ao grupo LGBTQIAP+ e às mulheres (PEREZ, 2020).

Em termos numéricos, na pesquisa feita pela Accenture em 2019, *All In: How inclusion and diversity drive shopper's behavior* (Como a Inclusão e a Diversidade impulsionam o comportamento dos consumidores), cerca de 42% dos consumidores pagariam um adicional de 5% ou mais para comprar produtos de empresas engajadas com inclusão e diversidade.

Alinhar a comunicação de marketing com a política de gestão de pessoas da organização é primordial, não somente no processo de recrutamento, como também, para posicionar a marca como inclusiva e como “defensora” da igualdade dos grupos já mencionados, pois o cliente, hoje, exige isso delas (STANDISH; TAIANO; e BOSSI, 2019).

Com base nessa lógica, algumas empresas de percepção mais apurada passaram a adotar metodologias ágeis no seu cotidiano de trabalho, com o intuito de não somente ter rapidez em termos de tempo para executar as suas estratégias, como para se manter em sincronia com o consumidor e suas necessidades.

Para Miguêns (2018, p.6), o marketing ágil é definido como “um processo cujo objetivo é tornar os departamentos de marketing mais flexíveis e rápidos na resposta que oferecem ao cliente”, o que faz necessário uma comunicação interna mais transparente, baseada na cooperação e na adaptação das equipes. Nesse sentido, o marketing ágil se integra com a LDS uma vez que a integração de recursos por parte dos atores para a CCV em um dado ecossistema é essencial.

A justificativa para explorar este tema diz respeito à sua associação na relação entre os atores (equipes de marketing e consumidores) e também pelas mudanças que o mercado impõe todos os dias, em que as empresas precisam ser constantemente mais proativas e resilientes (MIGUÊNS, 2018).

Da mesma forma, o empoderamento do consumidor diante do acesso a informações e a voz que lhe foi dada através dos canais digitais. A mudança de paradigma sobre novas formas de trabalho, baseadas no “Estilo Startup” como retratado no livro de Eric Ries “O estilo startup: Como as empresas modernas usam o empreendedorismo para se transformar e crescer”, lançado em 2018, em que até as empresas mais tradicionais necessitam da agilidade das startups para sobreviverem (RIES, 2018).

E por último, a busca de entendimento no meio acadêmico, para servir de base em estudos posteriores, a fim de comprovar a importância da discussão sobre o tema do relacionamento entre cliente e equipes de marketing, em função de sua relevância mais recente.

Neste contexto, a criação de valor se torna uma ampla via de pesquisa para acadêmicos e profissionais de marketing. Assim, a LDS proporciona uma perspectiva a partir de seu conceito-chave, a cocriação de valor gerada no ecossistema de serviço. Objetivamente, a cocriação de valor se baseia em dois elementos: cocriação e coprodução (VARGO; LUSCH 2004).

Para Vargo e Lusch (2014) o usuário é sempre o cocriador de valor, ou seja, o valor só pode ser criado e determinado pelo usuário no processo do “consumo” do serviço. A coprodução, por sua vez, envolve a participação do usuário na criação da própria oferta de valor oriunda da organização. Em outras palavras, a cocriação de valor é o ponto focal para impulsionar a interação, alocação de recursos, desenvolvimento de relacionamento e troca (VARGO; LUSCH 2014).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Constatar o uso do Marketing Ágil como uma ferramenta útil de cocriação de valor entre clientes e equipes de marketing no contexto da Lógica Dominante do Serviço.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar elementos do marketing ágil que possam ser associados a cocriação de valor no contexto da Lógica Dominante do Serviço;

- b) Elaborar uma estrutura de análise (*framework*) integrativa das duas abordagens e adaptá-la para uso em estudo de campo;
- c) Contribuir para o entendimento da usabilidade de marketing ágil para a cocriação de valor no contexto da Lógica Dominante do Serviço em equipes de marketing.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido da seguinte forma: O Capítulo 1 contempla a Introdução, junto à problemática com a pergunta de pesquisa, a justificativa e os objetivos gerais e específicos; no Capítulo 2, são abordados o histórico do marketing, os conceitos de Marketing Ágil, de Cocriação de Valor e de Lógica Dominante do Serviço; já o Capítulo 3, aborda a metodologia utilizada; o Capítulo 4 abrange a análise dos dados diante das pesquisas realizadas; e, por fim, o Capítulo 5 mostra a conclusão da pesquisa juntamente às sugestões de trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico deve apresentar a síntese dos trabalhos analisados contendo estudos sobre o histórico do marketing, marketing ágil, metodologias ágeis, CCV e LDS.

2.1 A evolução do marketing

Tratando-se de evolução do marketing, Philip Kotler é uma das grandes referências sobre o tema. Em um de seus livros mais recentes “Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade” lançado em 2021, o autor em colaboração com Kartajaya e Setiawan faz um breve resumo das várias fases que o marketing atravessou.

O marketing tradicional ou marketing 1.0 era conhecido por ser centrado no produto e em um relacionamento unilateral com o cliente, sem preocupações com a personalização do atendimento e com a segmentação do mercado. Geralmente os canais utilizados para divulgar produtos e serviços eram meios de comunicação como a TV e o rádio (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

O marketing 2.0, conhecido como “*customer-oriented*” ou seja, um novo olhar e foco no cliente. Nesta fase, as necessidades dos clientes passam a ganhar mais importância e a segmentação de mercado ganha mais força, visto que, uma solução não era mais aplicável de forma idêntica a todos os públicos. Foi necessário repensar a forma de comunicar com o cliente (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

Acompanhando a evolução tecnológica, o marketing 3.0 já conta com a internet e a mudança brusca dos hábitos de consumo e posicionamento do cliente que, agora, detém voz para disseminar a sua opinião sobre os produtos e serviços oferecidos pela marca. Nesta fase, o cliente passa a ser tratado de forma mais individualizada e diferenciada. Aqui, também surge a necessidade das marcas se posicionarem de acordo com os discursos que o cliente defende em termos socioambientais (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

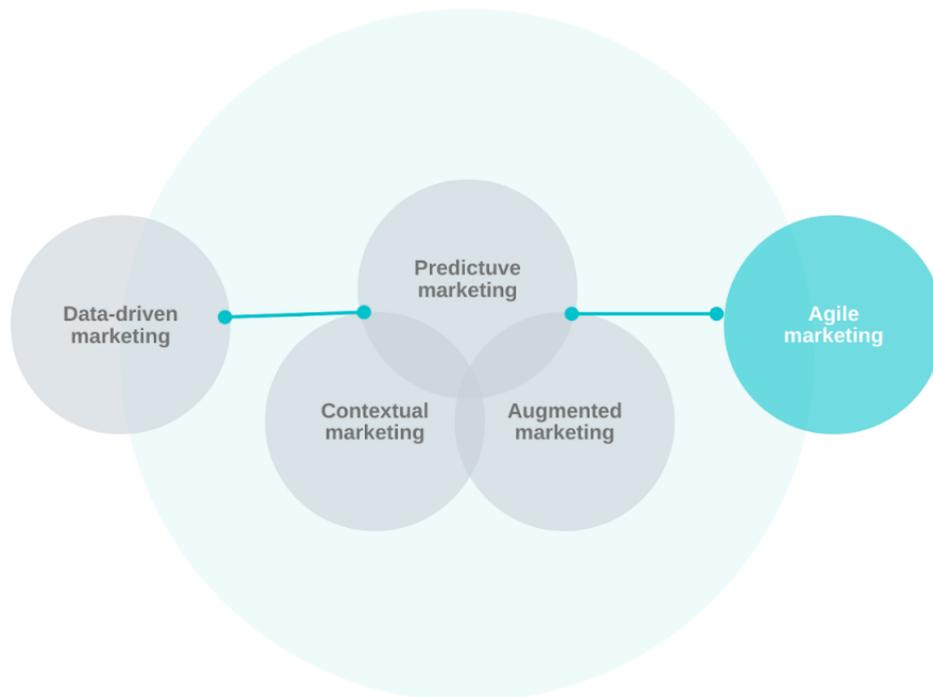
Se a fase anterior possibilitou o cliente ter mais autonomia na hora da escolha, o marketing 4.0 passou a possibilitar a real interação do consumidor com a marca através das redes sociais. Deixa de ser uma relação vertical e unilateral e passa a se horizontalizar e as marcas estão cada vez mais dispostas a ajudar o

cliente nas suas necessidades, para que assim ele possa dar seu *feedback* a respeito do que foi oferecido, algo que nos dias de hoje, passou a ser essencial na decisão de comprar: as avaliações (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

Por fim, o marketing 5.0 que é definido por Kotler; Kartajaya e Setiawan, (2021) como a união da tecnologia e do ser humano para criar, comunicar, entregar e aumentar o valor em toda a jornada do cliente, através da combinação de tecnologias como inteligência artificial (AI), realidade aumentada (AR), realidade virtual (VR), internet das coisas (IoT), *blockchain* e outras. Segundo os autores o Marketing 5.0 precisa ser:

- *Data-driven*: Construir uma boa arquitetura de *analytics* para lidar com a *Big Data*. Analisar dados e informações para otimizar decisões de marketing.
- Preditivo: Com dados disponíveis, ser capaz de prever através de *machine learning*, os resultados de uma campanha antes mesmo do seu lançamento, por exemplo.
- Contextual: Ser capaz de personalizar a experiência do cliente através de interações em diferentes espaços, sejam físicos ou não.
- Aumentado: Uso de *chatbots* e assistentes virtuais para melhorar a produtividade de profissionais de marketing e recolha de *insights* em tempo real sobre o comportamento do cliente.
- Ágil: Montar equipes descentralizadas e multifuncionais para criar, idealizar, desenvolver e validar produtos e/ou campanhas de marketing de forma rápida.

Figura 1 - Características do Marketing 5.0.



Fonte: Adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021). P. 13.

De forma preditiva Draganov; Panicharova e Madzhirova (2018) já falavam sobre o tema evolução para um marketing técnico-criado e orientado para o serviço. Os autores indicaram a introdução de conceitos e reforço da importância da inteligência artificial nas relações comerciais do futuro, quando nem se cogitava a existência de uma pandemia.

Eles se basearam em quatro argumentos principais: 1) o crescente número de produtos físicos sem presença humana neles; 2) o aumento do número de Sistemas de Inteligência Artificial (AIS) nos *marketplaces* que fornecem diferentes tipos de informações; 3) as AIS estão principalmente posicionadas na esfera do serviço; e a 4) em que as AIS geram ganhos constantes e lucros para seus proprietários físicos e/ou legais (DRAGANOV; PANICHAROVA E MADZHIROVA, 2018)

O que Draganov; Panicharova e Madzhirova (2018) apresentaram foi reforçado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) quando afirmam que a combinação das tecnologias gera uma nova relação com o cliente e exige que as empresas cada vez mais se adaptem a essa realidade.

Ainda com base na obra de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) acima citada, a Fundação Instituto de Administração (FIA) elaborou uma lista das ações as quais as empresas necessitam tomar diante da nova realidade do mundo empresarial:

a) estimular as emoções do cliente; b) fazer com que os clientes sejam embaixadores da marca; c) demonstrar responsabilidade social e ambiental; d) atingir os cinco sentidos do consumidor (olfato, paladar, visão, audição e tato); e) educar o cliente a usar o produto ou serviço oferecido; f) usar os recursos tecnológicos em prol da humanização.

2. 2 Agilidade como elemento do Marketing 5.0

Associada ao contexto apresentado até aqui, segundo Kotler; Kartajaya e Setiawan (2021) outra forte característica do marketing 5.0 diz respeito à questão da agilidade como um elemento diferencial. Por exemplo, a marca Zara tem se destacado em termos de agilidade pela capacidade de análise de dados em tempo real, equipes descentralizadas de resposta rápida, plataformas de produtos flexíveis, processos simultâneos e experimentação rápida com a utilização da tecnologia RFID (*Radio Frequency Identification*) em seus produtos para identificar os de maiores demanda, características estas que a classificam como uma empresa que está a ser eficiente nas práticas ágeis (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) para se obter um bom sistema de marketing ágil é importante ter foco na capacidade de realizar análises em tempo real de vários produtos/campanhas para definir o que gera melhores resultados. Somado a isso, equipes descentralizadas e que trabalhem em coisas diferentes de forma multifuncional, seja nas áreas de tecnologia, marketing ou produto, a fim de eliminar os “silos” organizacionais (dificuldades na comunicação e cooperação entre os diferentes setores).

Da mesma forma, é essencial ter um produto ou serviço que seja flexível e que dê liberdade para realizar constantes e rápidas experimentações - de acordo com o *feedback* do cliente - sem a necessidade de ser criado do zero, com a aplicação do conceito de MVP (*Minimum product viable*) ou Produto mínimo viável (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

Além disso, exercitar a inovação aberta, que consiste no compartilhamento de ideias, soluções e talentos na rede, a exemplo das comunidades de

desenvolvedores de software que constantemente compartilham suas criações e dúvidas em plataformas como o GitHub (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

Por fim, os autores ainda defendem também que a cocriação com o cliente e a colaboração de terceiros aceleram e melhoram a qualidade da inovação, aspectos condizentes com a abordagem da LDS.

2.3 As metodologias ágeis

A Agile Alliance, uma das maiores comunidades de profissionais da área ágil, define o desenvolvimento ágil como um conjunto de métodos e práticas em que as soluções evoluem por meio da colaboração entre equipes auto-organizadas e multifuncionais. Esta definição é proveniente do que em 2001, dezessete líderes definiram como Manifesto Ágil, documento desenvolvido para delimitar quatro novos valores para o desenvolvimento de software a fim de melhorar o modelo tradicional de gerenciamento de projetos, conforme quadro 1 (BECK *et. al.*, 2001):

Quadro 1 - Os quatro valores do desenvolvimento do software ágil.

Os quatro valores do desenvolvimento de software ágil	
a)	indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;
b)	software em funcionamento mais que documentação abrangente;
c)	colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
d)	responder a mudanças mais que seguir um plano.

Fonte: Adaptado de Beck. *et. al* 2001

Juntos aos valores acima, também foram elencados doze princípios conforme quadro 2 (BECK *et. al.*, 2001):

Quadro 2 - Os doze princípios do desenvolvimento do software ágil

Os doze princípios do desenvolvimento de software ágil	
1	Satisfazer o cliente através de uma entrega que seja contínua (dentro do prazo) de um produto de valor;
2	As mudanças são bem vindas, mesmo no final do desenvolvimento, pois os processos ágeis aproveitam da mudança para demonstrar a vantagem competitiva para o cliente;

3	Entrega de software funcional, de forma frequente, em uma curta escala de tempo;
4	Os desenvolvedores do projeto e as pessoas de negócios devem trabalhar juntas diariamente;
5	Construir projetos em torno de indivíduos motivados dando a eles o ambiente e o suporte e confiança de que precisam para executar o trabalho;
6	Priorizar a transmissão de informações para e dentro de uma equipe de desenvolvimento cara a cara;
7	Software funcionando é a principal medida de progresso;
8	Processos ágeis promovem o desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente;
9	A atenção contínua à excelência técnica e ao bom design aumenta a agilidade;
10	A simplicidade para maximizar a quantidade de trabalho não feito é essencial;
11	As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizadas;
12	Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz, então ajusta e ajusta seu comportamento de acordo.

Fonte: Adaptado de Beck. *et. al* 2001

Apesar do Manifesto Ágil ter sido criado em 2001, antes disso, já se falava sobre o tema. Segundo Borges (2019), nos últimos 30 anos, os métodos ágeis foram bastante aplicados no desenvolvimento de software, o que têm contribuído com a melhoria da qualidade, a velocidade dos projetos e a produtividade das equipes. Comparativamente, agilidade e inovação possuem a mesma característica no sentido de serem mais aplicáveis em ambientes dinâmicos e incertos do que em ambientes de operações com processos de rotina (BORGES, 2019).

Nessa linha, uma pesquisa global realizada pela consultoria McKinsey (2021), com 2.190 entrevistados em todas as indústrias e geografias, buscou responder o que empresas têm feito na prática para evoluir em agilidade e quais números elas alcançaram em termos de impacto nos negócios. As principais conclusões foram que:

a) a agilidade contribui de forma qualitativa no desempenho das organizações e pode fazer com que elas superem até mesmo aquelas que já nasceram no modelo ágil. Ações ágeis que dão certo, aumentam cerca de 30% da eficiência, satisfação do cliente, engajamento dos funcionários e desempenho operacional; tornaram a organização de cinco a dez vezes mais rápida; e aceleraram o processo de inovação (AGHINA; HANDSCOMB; SALO; e THAKER, 2021).

b) Os líderes precisam tomar a iniciativa e se responsabilizar pela disseminação da agilidade na organização. Para isso, é necessário que eles se certifiquem de que a liderança executiva entende sobre o assunto; sejam claros sobre como o ágil cria valor; vão além de equipes que já tenham perfis ágeis para poder englobar outras e; sejam rápidos e utilizem-se de casos de sucesso em que o ágil tem causando benefícios (AGHINA; HANDSCOMB; SALO; e THAKER, 2021).

Zaparolli (2021) afirma que a construção de equipes ágeis não é algo complexo, o que torna o processo complicado é a necessidade de desenvolver uma cultura *agile-oriented* (ou seja, propícia para que a agilidade aconteça).

Essa lógica é observada na LDS a qual considera que para empregar os recursos (tangíveis e intangíveis) na compreensão do contexto para a criação de valor é necessário desenvolver uma característica crítica do sistema que, por sua vez, é dinâmico e auto ajustável, o que lhe confere a propriedade de funcionar e se reconfigurar simultaneamente (VARGO; LUSCH, 2011).

Rigby; Sutherland e Takeuchi (2016) listaram cinco práticas cruciais que os líderes devem adotar se quiserem explorar as potencialidades do modelo ágil. A primeira é aprender como o ágil realmente funciona; a segunda é entender onde o ágil funciona e onde não funciona; a terceira é começar pequeno e deixar que a cultura se espalhe; a quarta é permitir que equipes mais experientes personalizem os seus processos; a quinta e última é disseminar a prática ágil no topo da organização.

Ou seja, quando o cliente está sempre demandando coisas novas, mas a relação com ele é direta e constante e a empresa está sempre que possível, melhorando as suas soluções, é uma situação propícia a aplicação das

metodologias ágeis. No entanto, para que isto aconteça de forma eficiente, será necessário ter a capacidade de responder a mudanças de forma proativa e estar aberto a cometer erros.

Práticas enxutas e ágeis desenvolvidas na área da manufatura foram transportadas para a área de marketing para garantir melhoria contínua na redução de desperdício e aprimorar a especialização das pessoas. Além disso, as práticas de marketing ágil implicam no desenvolvimento de e-marketing e capacidades digitais para elaborar modelos de negócios mais focados no usuário (MOI; CABIDDU; FRAU, 2018).

De acordo com Borges (2019), a gestão ágil dispõe de algumas metodologias, sendo algumas das mais conhecidas a .. O primeiro é definido pela autora como um método que é focado no modelo de trabalho criativo e passivo de adaptações com um trabalho feito em equipe em prol da solução de desafios. Stopa e Rashid (2019) reforçam que a utilização do Scrum é capaz de gerar uma maior integração dos envolvidos, agilizar a resolução de problemas, maior participação do cliente no processo, redução dos riscos do projeto e entregas mais eficientes, o que para os autores, afeta no nível de motivação da equipe.

Já a segunda, *Kanban*, é pautada na redução de desperdícios de forma constante e no acompanhamento do status do trabalho. Anderson (2011) afirma que esta metodologia, diferente do Scrum, não é pautada em ciclos de trabalhos predefinidos. O *Kanban* é sustentado pelo que Anderson (2011) denomina de Sistema Puxado, pois uma tarefa é escolhida para ser executada sempre que houver capacidade de ser feita pela equipe, depois que as outras estiverem feitas.

Segundo Lage Junior e Godinho Filho (2008), *Kanban* significa apontamento visível por meio de cartões ou sinalizações para informar a necessidade de entregar e/ou produzir determinada quantidade de peças ou matéria prima. Essa prática foi introduzida no marketing, como uma forma de visualizar e controlar esquemas de trabalho, usando *post-its* ou *cards on-line*, baseado em 3 pontos: o que ainda falta fazer, o que está em progresso e o que foi finalizado (CASAROTTO, 2020).

Ou seja, há empresas que adotam metodologias do marketing ágil para organizar o seu fluxo de tarefas diariamente e não percebem que na prática estão usando *Kanban*. Isto acontece porque esta definição ainda precisa ser mais explorada tanto no mercado quanto na academia, não somente para comprovar os

resultados benéficos que as suas premissas e recomendações geram sobre as equipes de marketing, como também, para evoluir as suas boas práticas.

Por último, a SMART, que de acordo com Frapiccini (2020) é uma importante ferramenta criada por Peter Drucker (1954) para a validação e planejamento de objetivos de maneira eficiente. O acrônimo é proveniente dos termos ingleses: *specific, measurable, achievable, realistic* e *timely*. Específico, porque, quanto mais vago ou generalista for um objetivo, mais complexo será realizá-lo. Mensurável, para que seja possível entender se após realizar as ações planejadas atingirá ou não seu objetivo. Alcançável, para que se possa atingir o que espera e evitar frustrações. Realista, porque é necessário trabalhar com os pés no chão. Tangível, para que possa se programar para dedicar esforços e caminhar rumo ao sucesso de sua jornada (FRAPICCINI, 2020).

Empresas que buscam melhorar seu desempenho têm utilizado os métodos ágeis como uma alternativa de escolha. Originalmente projetados para equipes de pequeno porte, o grande desafio desses métodos é sincronizar as atividades de maneira a poder interagir com outras unidades organizacionais (DIKERT; PAASIVAARA; LASSENIUS, 2016).

As ferramentas ágeis favorecem um ambiente orientado para a metodologia ágil, mas é importante que elas sejam empregadas em um contexto que beneficie a criação de valor onde ela está ocorrendo, ou seja, em um ecossistema de serviços que está em constante evolução.

Segundo Vargo e Lusch (2011) um ecossistema de serviços é entendido como uma estrutura espacial e temporal de percepção e resposta espontânea de atores sociais e econômicos amplamente acoplados que propõem valores e interagem por meio de regras, valores e condições consensuais, as instituições.

Essa perspectiva aponta na direção de uma mudança da ênfase na produção e consumo para ênfase na noção de cocriação de valor em redes complexas, interativas e de integração de recursos (LUSCH; VARGO; TANNIRU, 2010).

O estudo de Dikert; Paasivaara e Lassenius (2016) identificou em sua análise que a metodologia ágil foi classificada como sendo difícil de implementar porque os conceitos eram mal interpretados, falta de orientação ou uma fonte de leitura para buscar respostas de forma rápida. Essas interpretações mal elaboradas também fizeram várias empresas desenvolverem métodos ágeis com baixo grau de

customização, ou muito específicos e que não atendiam a proposta ágil. O resultado é que muitas empresas acabavam voltando às velhas práticas de antes.

A resistência à mudança também foi outro ponto relatado por Dikert; Paasivaara e Lassenius (2016) como um dos desafios a serem enfrentados na implementação da metodologia ágil. Os motivos vão desde o ceticismo em relação à nova forma de trabalhar até a relutância para mudar entre os próprios gerentes. Além disso, a forma impositiva da mudança de cima para baixo foi relatada como um entrave potencial. Em suma, as pessoas não estão dispostas a mudar, a menos que existam boas razões de entendimento e a mudança seja claramente percebida.

Em relação ao aspecto de integração entre funções para a transformação ágil, muitas empresas relataram que a adoção ágil foi bem acolhida no desenvolvimento, mas outras áreas da organização acharam difícil de adaptar. Isso se torna um desafio se a ou as equipes não estão dispostas a mudar para garantir o sucesso da transformação. Os autores propõem estudar como as várias funções da empresa podem ser incluídas para dar suporte a uma transformação ágil em escala corporativa.

Alguns métodos ágeis bastante utilizados, como o Scrum, tem uma abordagem estruturada por requisitos, mas isso não é uma regra. Projetos de desenvolvimento de métodos ágeis em grande porte exigem maior gerenciamento de requisitos o que demanda maior interação entre as partes envolvidas e integração de equipes para refinamento de requisitos. Essa operação por si só, é um desafio em função da falta de habilidade para elaborar a história do usuário e também lacunas entre planejamento de curto e longo prazo (DIKERT; PAASIVAARA; LASSENIUS, 2016).

Um conceito central da LDS é que o serviço é trocado por serviço, ou seja, a aplicação de recursos (como habilidades e conhecimentos) de uma parte para o benefício de outra parte é essencial para o exercício da cocriação, uma vez que as redes são mais que agregados relacionais, são sistemas dinâmicos que ao se interconectarem alteram sua própria natureza em algum grau e, portanto, o contexto para a próxima iteração é determinação de criação de valor (VARGO; LUSCH, 2011).

Nesse caso, o desenvolvimento de uma cultura ágil com base na perspectiva da LDS pode facilitar a integração dos recursos entre os atores, uma vez que

processos de marketing ágeis são semelhantes aos processos de desenvolvimento de software nos quais foram inspirados.

2.4 Agile Marketing

Segundo Miguêns (2018) o Marketing Ágil ou *Agile Marketing* pode ser definido como um processo em que o objetivo principal é tornar os setores de marketing das organizações mais flexíveis e rápidos para com o relacionamento com o cliente, tornando assim, a rotina da equipe centrada na cooperação, adaptação e transparência.

Adicionalmente, Khan (2020) aponta que o marketing ágil contém vários recursos dinâmicos subvalorizados, incluindo detecção proativa de mercado, capacidade de resposta, velocidade e flexibilidade. Os sensores de mercado ativos são a capacidade de identificar, sentir e prever as necessidades do mercado. A capacidade de resposta refere-se à capacidade de responder às mudanças na demanda. Velocidade significa rapidez na resposta a essas necessidades. A flexibilidade refere-se à capacidade de gerar com eficiência diferentes combinações de cotações. Coletivamente, esses elementos ativos e passivos de agilidade de marketing permitem que as empresas melhorem o desempenho dos negócios e podem ser aplicados em níveis operacionais internos e externos (KHAN, 2020).

A oficialização do termo "Marketing Ágil" e o estopim da sua disseminação se deu em junho de 2012, quando um grupo de profissionais de marketing se uniu para estabelecer os principais conceitos do marketing ágil e seus valores. Através das suas contribuições, nasceu a primeira versão do Manifesto do Marketing Ágil através da chamada "Sprint Zero", uma reunião feita no dia 11 de junho daquele ano, em São Francisco, nos escritórios da MindJet (EWEL *et al.*, 2020).

Ficaram definidos assim, 10 (dez) princípios do marketing ágil de acordo com o manifesto. Estes feitos com o objetivo de acompanhar a velocidade e a complexidade do marketing hoje como pode ser observado no quadro 3. São eles (EWEL *et al.*, 2020):

Quadro 3 - Os dez princípios do marketing ágil

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

Fonte: Adaptado de Ewel *et al.*, 2020.

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

Edelman, Heller e Spittaels (2016) defendem que o gerenciamento ágil traz uma maneira de o marketing maximizar seus recursos de tempo, promover foco e produtividade e auxiliar no alinhamento e priorização de atividades. Essa linha é seguida por Ewel (2011) que propõe o aumento da habilidade e da gestão e priorização de projetos, o aumento da produtividade do time e a transparência e visibilidade global do trabalho como sendo os maiores benefícios da aplicação de metodologias ágeis no marketing. Com base nisso, Ewel *et. al* (2020) apresenta os seis valores do marketing ágil. Conforme mostrado no quadro 4:

Quadro 4 - Os seis valores do marketing ágil

Valores do marketing ágil	
1	Projetos com ciclos curtos;
2	Equipe multidisciplinares e autogerenciadas;
3	Objetivos e metas claras;
4	Interação constante com o cliente;
5	Adaptabilidade e flexibilidade;
6	Transparência.

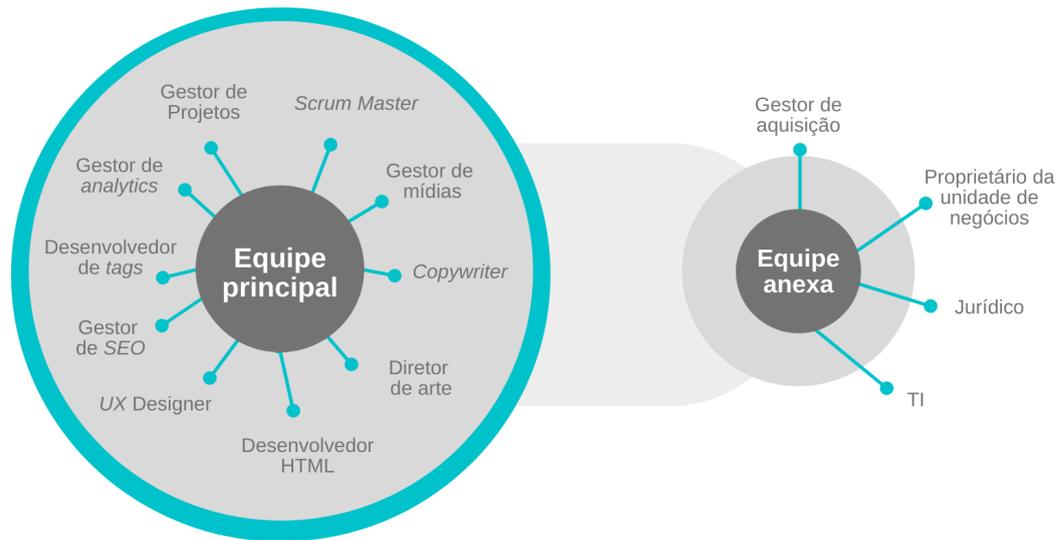
Fonte: Adaptado de Ewel *et al.*, 2012.

Para que o marketing ágil funcione a organização de marketing deve ter uma compreensão clara do que deseja alcançar implantando práticas ágeis na sua rotina. Para isso, será necessário ter dados e análises suficientes para embasar as decisões e a implantar de tecnologias de marketing, a fim de agregar e gerenciar dados de sistemas diferentes para, por exemplo, automatizar campanhas e mensagens em todos os canais da empresa (EDELMAN; HELLER; SPITTAELS, 2016).

No primeiro passo desse processo é preciso haver apoio dos *stakeholders* (EDELMAN; HELLER; SPITTAELS, 2016). Os decisores da organização têm um papel extremamente importante na compra da ideia e suporte para a execução das práticas ágeis, juntamente com a equipe, que estará diariamente executando tarefas no fluxo determinado pela agilidade.

Edelman, Heller e Spittaels (2016) fazem uma metáfora da equipe com uma sala de guerra, em que pessoas talentosas trabalham juntas e de forma rápida com o objetivo de “executar uma série de experimentos de retorno rápido projetados para criar experiências reais de impacto na linha de fundo”.

FIGURA 2: “Sala de guerra” de uma equipe ágil



Fonte: Adaptado de Edelman, Heller e Spittaels (2016). McKinsey Company.

Edelman, Heller e Spittaels (2016) trazem uma visão geral passo a passo do que uma equipe de marketing ágil faz:

1. Alinha-se com a liderança e define as expectativas da equipe;
2. Analisa os dados para identificar as oportunidades;
3. Projeta e prioriza testes;
4. Executa testes;
5. Repete a ideia com base nos resultados.

O contexto de marketing requer desenvolver competências que auxiliem a organização a elaborar respostas estratégicas para adaptação rápida, econômica, flexível e proativa às transformações do mercado. Já o marketing ágil envolve a coordenação integrada de departamentos e equipes de trabalho para aprimorar a comunicação, processos de tomada de decisão e informações aceitáveis para o cliente (MOI; CABIDDU; FRAU, 2018). Gera G.; Gera B. e Mishra (2019) apresentam de forma resumida um quadro com as principais diferenças entre o marketing convencional e o marketing ágil onde pode ser observado que as equipes realmente são mais exigidas e, portanto, precisam ter maior autonomia para as decisões.

Quadro 5 - Diferenças entre marketing tradicional e marketing ágil

Crítérios	Marketing Tradicional	Marketing Ágil
Prazo	6-7 meses	Tempo real
Ritmo de andamento	Procedimento de desenvolvimento demorado	Finalização da tarefa em 3-4 semanas
Execução	Rígido e fixo	Criativo e em tempo real
Hierarquia	A hierarquia deve ser seguida ou depende mais da decisão da gestão	Depende menos da decisão gerencial
Automação	Sem automação	O profissional usa a plataforma automaticamente para coletar informações em tempo real sobre o conteúdo
Ativos	Imagens, vídeos, slogan, etc.	Conteúdo novo
Flexibilidade	Rígido	Pode ser moldado conforme a condição do mercado

Fonte: Adaptado de Gera G.; Gera B. e Mishra (2019, p. 41)

De fato, Ewel (2011) afirma que *Agile Marketing* está enraizado em uma série de práticas projetadas para ajustar rapidamente as estratégias de marketing em resposta às necessidades do cliente em evolução, enfatizando a velocidade na abordagem dessas mudanças, coordenação entre funções e departamentos, transparência e maior envolvimento do cliente.

Portanto, o interesse do cliente deve ir além da compra, por isso os pesquisadores devem focar em pessoas que interajam com a marca, como um relacionamento baseado no entendimento dos negócios do cliente no relacionamento B2B e das necessidades dele cliente no contexto de relacionamento B2C (VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012).

Nesse contexto, considerando a relação de equipes de marketing e cliente em um dado ecossistema (organização) o cliente é entendido como um recurso operante, com capacidade de agir em outros recursos, ou seja, o cliente passa a ter um papel de parceiro colaborativo de cocriação de valor com a organização (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007).

Em outras palavras, o cliente deve ser envolvido nas atividades de participação para a cocriação de valor, aprimorando assim seu engajamento. Além

disso, outros atores como os empregados e partes interessadas também representam recursos operacionais que podem atingir valor cocriado como uma vantagem competitiva integradora desses recursos (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007). Assim, evidencia-se de forma clara a relação entre o MA e a LDS como proposto no primeiro objetivo específico deste trabalho.

2.5 Cocriação de valor (CCV)

A competição em torno de temas para inovar a marca tem desenvolvido formas as mais diversas para engajar o consumidor com intuito de sintetizar benefícios e motivações diferenciadas no processo de CCV. Campanhas de cocriação que envolvem o consumidor em tarefas específicas melhoram a autoconexão com a marca por meio de benefícios como autonomia, competência e relacionamento. Além disso, essas campanhas promovem o estabelecimento do comprometimento e reforçam o comportamento de relacionamento com a marca (HSIEH; CHANG, 2016).

Merz; Zarantonello e Grappi (2018) afirmam que a cocriação de valor é um “construto multidimensional” que consiste em recursos de propriedade do cliente, ou seja, o conhecimento, habilidades, criatividade e conexão com a marca; e a motivação do cliente, que inclui a paixão, a confiança na marca e compromisso.

Lusch (2015), revela o papel que os atores desempenham no processo de cocriação de valor e afirma que esses podem desempenhar um conjunto diversificado de papéis na integração de recursos e inovação de serviços. Além disso, os atores podem apoiar proativamente o processo de cocriação de valor, estabelecendo novos mecanismos organizacionais e fazendo as mudanças apropriadas aos seus processos internos.

Uma análise de Mingione e Leoni (2020) sobre o valor gerado em um mercado B2B2C relata que o processo de criação de valor deve considerar as especificidades desse mercado uma vez que detém maior grau de complexidade e a oferta entregue ao cliente final é criada conjuntamente pelo engajamento entre os interessados e o próprio cliente final (MINGIONE; LEONI, 2020).

A extensão da CCV pode ser observada em relacionamentos do tipo B2B como um benefício. Para Kelly e Scott (2012) benefícios de relacionamento são recursos, e como tal podem ser transferidos como suporte a efetivação de estratégias da organização. Empresas envolvidas em relacionamentos B2B devem

manter intensa interação e diálogo se o objetivo é criar e transferir valor reciprocamente. Isso porque o valor deve ser considerado como resultado percebido e gerado, parte pelo suprimento de benefícios reconhecidos pelas partes de um relacionamento B2B como base do desenvolvimento de recursos, parte pela capacidade de desenvolver competências distintas (KELLY; SCOTT, 2012).

Como pode ser visto, o arranjo institucional proporcionado por regras, valores, papéis e funções dos atores de ecossistemas de serviço fortalecem a CCV como estímulos de motivação aos atributos do cliente gerando confiança, compartilhamento de conhecimento e colaboração para obter sucesso no relacionamento.

As ações de CCV contextualizadas pela narrativa da LDS apresentam boas possibilidades de integração com a metodologia ágil por meio das várias ferramentas apresentadas. Com isso, o relacionamento das equipes de marketing, tanto internamente quanto com os clientes pode ser, em tese, fortalecido.

2.6 Lógica Dominante do Serviço (LDS)

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

A proposta de Vargo e Lusch, nasceu em 2004 como uma nova visão da ciência do serviço apoiada por um sistema de premissas e axiomas que tem como objetivo maior reconceituar a conexão entre fornecedores e clientes, se concentrando na intangibilidade, processos de troca e relacionamentos do marketing de serviços (VARGO & LUSCH, 2004, 2008, 2016).

A LDS propõe uma nova forma de relacionamento empresa-cliente através da interatividade e colaboração com foco na criação de valor. Por isso as empresas devem reconhecer a participação e ajustar o envolvimento dos clientes como um

papel central nos processos de desenvolvimento, produção e consumo que visem facilitar a cocriação de valor (VARGO; LUSCH, 2008, 2015).

O quadro 6 apresenta uma síntese da LDS com 5 axiomas e 6 premissas fundamentais. A principal diferença está na ideia de troca econômica, a lógica dominante de bens é orientada a unidades de produção que adquirem valor nas diversas etapas do processo produtivo. E nesse processo o termo serviço é um valor adicionado ao produto, uma parte intangível com função complementar. Na LDS o serviço é definido de modo diferente, é a aplicação de competências, conhecimentos e habilidades de uma entidade para o benefício de outra. Assim, tudo se baseia na ideia de que o serviço é a essência da troca, ou seja, serviço é trocado por serviço. A dinâmica da LDS se baseia no uso da colaboração para realizar o processo de CCV entre os atores (VARGO; LUSCH, 2008, 2015).

Quadro 6 - Axiomas e premissas da LDS

Premissa fundamental	2004	2008	Atualização
PF1	A aplicação de habilidades especializadas e conhecimento é a unidade fundamental da troca	O serviço é a base fundamental da troca	Sem alteração (Estado de Axioma)
PF2	A troca indireta mascara a unidade de troca.	A troca indireta mascara a base fundamental da troca	Sem alteração
PF3	Bens são mecanismos de distribuição para a prestação de serviços	Sem alteração	Sem alteração
PF4	O conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva	Os recursos operantes são as fontes fundamentais de vantagem competitiva	Os recursos operantes são fontes fundamentais de benefício estratégico

PF5	Todas as economias são economias de serviços	Sem alteração	Sem alteração
PF6	O cliente é sempre o coprodutor	O cliente é sempre um cocriador de valor	O valor é cocriado por vários atores sempre incluindo o beneficiário (Estado de Axioma)
PF7	A empresa só pode agregar propostas de valor	A empresa não pode não pode entregar valor mas apenas oferecer proposições de valor	Os atores não podem entregar valor mas podem participar da criação e oferta de propostas de valor
PF8	A visão centrada no serviço é <i>customer-oriented</i> e relacional	Uma visão centrada no serviço é inerentemente <i>customer-oriented</i> e relacional	Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o beneficiário e é relacional
PF9	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos	Sem alteração	(Estado de Axioma)
PF10	O valor é sempre único e determinado fenomenologicamente pelo beneficiário	Sem alteração	(Estado de Axioma)
PF11	Novo	A cocriação de valor e coordenada por instituições geradas por atores e acordos institucionais	(Estado de Axioma)

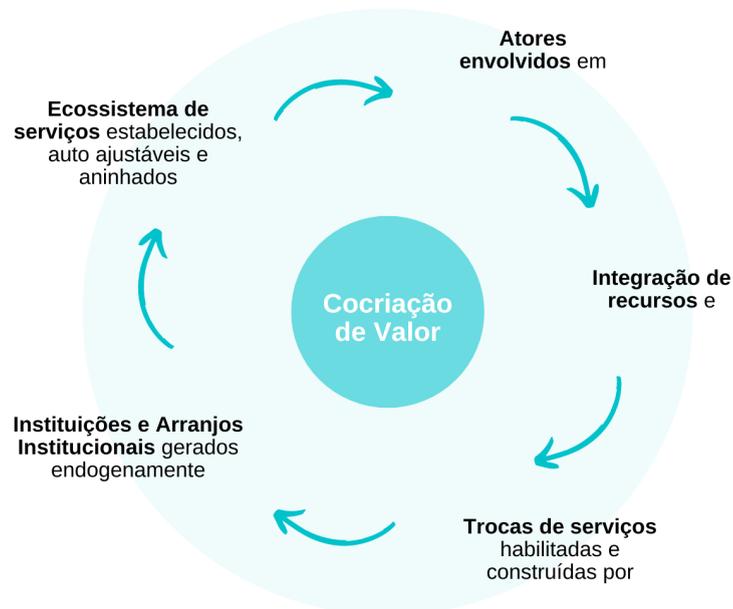
Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch, 2015.

O axioma 1 determina a lógica da troca baseada em serviço, os demais axiomas (6, 9, 10 e 11) conectam a narrativa conceitual reforçando a ideia de que as organizações não podem entregar valor, e por isso devem buscar essa ação nos atores como beneficiários, com participantes de um mesmo ecossistema relacional

que colabora para evoluir por meio da CCV orientada por arranjos institucionais. As premissas restantes (2, 3, 4, 5, 7 e 8) contribuem para a harmonia da estrutura especificando de forma mais clara a articulação dos mecanismos de coordenação e cooperação que fazem parte da CCV nos mercados e na sociedade (VARGO; LUSCH, 2015).

Isso indica que no processo de CCV todos os atores fundamentalmente fazem as mesmas coisas, ou seja, integram recursos para se engajar na troca de serviços (VARGO; LUSCH, 2015). A figura 3 apresenta o encadeamento da estrutura de processos da LDS para a CCV.

Figura 3: Narrativa do processo da LDS



Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch, 2015

Para Vargo e Lusch (2011) os recursos, por sua vez, são caracterizados no contexto da LDS de duas formas, recursos operantes ou naturais (plantas, animais, minerais), são os que requerem alguma ação a ser executada para que eles tenham valor, e são importantes para a lógica dominante de bens. E os recursos operantes, considerados críticos para a LDS porque podem ser usados para agir (conhecimentos, habilidades humanas).

Sendo assim, cada ator econômico é um integrador de recursos, e os papéis recíprocos e complementares da integração dos recursos transcendem a relação

produtor-consumidor. O ponto focal é que a integração de recursos proporciona oportunidades para a criação de novos recursos potenciais que podem ser usados na troca de serviços para buscar recursos adicionais e assim sucessivamente, no contexto da integração. Os recursos não são, eles se tornam (VARGO; LUSCH, 2004, 2011).

Para Vargo e Lusch (2011) o papel das pessoas no processo de CCV deve ser redesenhado para um melhor entendimento sobre a ação delas no processo de troca de serviço. Uma empresa, um bairro e até mesmo uma união política são estruturas coletivas semelhantes que integram pessoas para realizar suas atividades. Essas estruturas conectam atores em um mesmo contexto, ou seja, são consideradas como um sistema de serviço onde a integração e aplicação de recursos são a base da prestação de serviços. Essa ótica esclarece as semelhanças das atividades dos atores que constituem um mercado (VARGO; LUSCH, 2011).

O contexto onde as ações humanas ocorrem para a troca de serviços é considerado pela LDS como um ecossistema e é definido como sistemas autossuficientes e autoajustáveis de atores que integram recursos interligados por arranjos institucionais compartilhados na criação de valor mútuo através das trocas de serviços. Os ecossistemas são a unidade de análise da LDS. As instituições que fazem os arranjos institucionais são compostas por regras, normas, crenças que permitem e ao mesmo tempo limitam a ação das pessoas, como mecanismos de coordenação para a CCV que facilitam as atividades de integração de recursos e de troca de serviço (VARGO; LUSCH, 2017).

Na ótica da LDS como uma abordagem onde os arranjos institucionais assumem um papel estendido, sua narrativa emergente é dinâmica, seu foco é a CCV e determinação colaborativa, através da integração de recursos e troca de serviços. Por isso, é uma abordagem orientada para a cooperação e coordenação nos ecossistemas que visa também a reconciliação de conflitos relacionais. As instituições são essenciais por fornecerem os elementos básicos para atividades de troca e integração de recursos cada vez mais complexas e inter-relacionadas nos ecossistemas integrados e superpostos que tem como foco objetivos compartilhados (VARGO; LUSCH, 2015).

O papel ampliado dos arranjos institucionais na estrutura da LDS permite que a CCV seja percebida e interpretada de forma mais realista e completa. É um precursor para tomadas de decisões estratégicas (VARGO; LUSCH, 2015).

2.7 O Marketing Ágil e a LDS

A CCV pode ser entendida como um processo mental que focaliza a inovação, canalizada por diálogo e nível de engajamento entre os atores. Por isso a CCV é uma forma de elaboração coletiva onde o objetivo é criar valor social baseado em sustentabilidade, marca e rentabilidade (SCHÜTZ, 2011).

Além disso, a CCV é associada à concepção da LDS como um elemento focado no ator, que proporciona experiências, auxilia na contextualização e é repleta de significados recíprocos entre os beneficiários. Por exemplo, a lealdade entre os atores é percebida em função desse relacionamento colaborativo e orientado para a CCV (BUSSER; SCHULGA; 2018).

Para Vivek; Beatty e Morgan (2012) o envolvimento do cliente define a intensidade da participação de uma pessoa e a conexão com ofertas e/ou atividades organizacionais, iniciadas tanto pelo lado do cliente, quanto pelo lado da organização. Valor, propaganda boca a boca e lealdade são efeitos potenciais desse envolvimento.

Um grupo cada vez maior de acadêmicos de várias áreas têm dedicado suas pesquisas aplicando a LDS como uma estrutura dinâmica e contínua de CCV nascida da integração de recursos e troca de serviços. O uso dos recursos para benefício entre atores é um propósito do processo, o qual sugere que o serviço pode ser fornecido direta ou indiretamente. Os autores identificaram vários caminhos de aplicação da LDS que vão desde a percepção de valor pelo cliente até o desenvolvimento de conceito de engajamento do cliente.

Além disso, a abordagem da LDS pode facilitar a integração entre a responsabilidade ética e as tomadas de decisões em marketing, além de ser uma ferramenta útil para orientar os profissionais dessa área a alcançar e manter vantagem estratégica (VARGO; LUSCH, 2017).

Em revisão sistemática de literatura sobre metodologia ágil, Dikert; Paasivaara & Lassenius (2016) observaram que dentre 1875 artigos analisados quase 90% eram relatos de experiência o que, segundo os autores, indica uma lacuna interessante para pesquisas acadêmicas. Além disso, o estudo aponta suporte gerencial, escolha e customização do modelo ágil, treinamento e *coaching*, mentalidade e alinhamento como sendo as principais categorias de fatores de sucesso para implementação da metodologia ágil em equipes organizacionais (DIKERT; PAASIVAARA; LASSENIUS, 2016).

Nessa linha, Vargo e Lusch (2004) afirmam que a lógica dominante do marketing deixou de limitar-se somente à troca de bens tangíveis e evoluiu para o que os autores chamam de “troca de habilidades e conhecimentos especializados”, ou seja, uma lógica mais abrangente e que, de fato, favoreça a prática do marketing a partir da integração dos bens e serviços.

Os autores ainda relacionam a capacidade da empresa alinhar a sua proposta de valor para o mercado com a visão de marketing centrada nos serviços. E reforçam que ao aplicar esta lógica é possível que a empresa obtenha aprendizado contínuo do mercado através do *feedback* dos clientes e do seu desempenho financeiro para que então ela identifique o que pode melhorar em termos de produto e de atendimento ao cliente (VARGO; LUSCH, 2004).

Portanto, Vargo e Lusch (2004) definiram a visão do marketing centrado no serviço em quatro pontos essenciais:

1. A identificação ou desenvolvimento de competências essenciais: neste caso, os autores se referem à busca e identificação de uma vantagem competitiva da organização;
2. Beneficiários das vantagens competitivas: potenciais clientes ou outras organizações que poderiam se beneficiar de forma positiva das competências identificadas;
3. Envolvimento e personalização: inserção do cliente no processo de criação de propostas de valor para as suas próprias necessidades, de modo a manter e cultivar esse relacionamento.
4. *Feedback* do mercado: analisar o dinamismo do mercado e seus resultados financeiros para que então se tome decisões mais assertivas da oferta que a empresa está a fazer para o cliente.

Na lógica dominante do serviço, o marketing deixa de ser apenas uma área funcional da empresa e passa a compor a estratégia da organização já que a relação com o cliente se torna tão próxima que acaba por expandir esse contato com o restante da empresa, independente do setor. Vargo e Lusch (2004, p. 14) afirmam que na LDS “*todos os funcionários são identificados como prestadores de serviços, com o objetivo final de satisfazer o cliente*”.

Para os autores a visão de marketing centrada no serviço é focada no cliente e no mercado, o que significa colaborar e aprender com o cliente, adaptando-se às

necessidades dele, seja de forma individual, ou na dinâmica do negócio. Essa lógica representa uma continuidade de testes e aprendizado onde os resultados vão além da maximização, são práticas para tentar atender melhor os clientes e melhorar desempenho (VARGO; LUSCH, 2004).

Com isso, a integração de recursos estende a dinâmica dos atores para um patamar de redes de criação de valor. Nessas redes o cliente é considerado um recurso operante que participa da colaboração e da criação de valor usando de competências especializadas como conhecimento e habilidades em benefício de outros atores. Assim, o papel da empresa é identificar, desenvolver e apresentar proposições de valor ao cliente (HUANG; CHOI, 2015).

A ideia é essa, tornar a LDS uma abordagem em constante evolução, como um aplicativo de código aberto, destinada a construir a teoria sistematicamente (VARGO; LUSCH, 2011). Por sua vez, o marketing ágil tem o compromisso de melhorar a velocidade, previsibilidade, transparência e adaptação da função marketing. A prioridade é ser capaz de satisfazer os consumidores da maneira mais rápida e contínua para resolver problemas e criar valor adicional (AYDIN; YASAROL, 2018).

Os profissionais de marketing ágil instituem um modelo de comunicação que deverá aumentar a velocidade de comunicação de modo que corresponda aos objetivos da organização por meio de determinadas regras (EWEL, 2011).

O estudo de Moi; Cabiddu e Frau (2018) apresenta extensa revisão de literatura que define o marketing ágil como uma capacidade organizacional orientada para atividades de terceirização e inovação contínua que tem por objetivo alcançar valor e competitividade superiores para o cliente através da aplicação de recursos de gestão ágil de mercado e coordenação multifuncional.

O quadro abaixo representa a integração entre os princípios do *Agile Marketing* de acordo com Ewel *et. al.* (2020) e a Lógica Dominante do Serviço (LDS) através das definições dos axiomas e das premissas fundamentais (PF) por Vargo e Lusch (2017) e atende o que foi proposto no objetivo “b” deste trabalho.

QUADRO 7 - Interposição do *Agile Marketing* e a Lógica Dominante do Serviço

Princípios do <i>Agile Marketing</i>	Axiomas da LDS
1 / Um ótimo marketing requer alinhamento próximo, transparência e interações de qualidade com clientes internos e externos;	Axioma 2 / PF6 O valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo sempre o beneficiário;
2 / É necessário buscar pontos de vista diferentes e diversos;	Axioma 3 / PF9 Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos;
3 / É preciso abraçar e responder às mudanças para aumentar o valor do cliente;	Axioma 4 / PF10 O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário;
4 / Planeje apenas em um nível suficiente para garantir priorização e execução eficazes;	PF7 / Os atores não podem entregar valor mas podem participar da criação de propostas de valor.
5 / Arrisque-se e aprenda com seus fracassos;	Axioma 1 / PF1 O serviço é a base fundamental da troca.
6 / Organizar-se em equipes pequenas e multifuncionais sempre que possível;	Axioma 5 / PF11 A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas por atores e arranjos institucionais.
7 / Criar programas de marketing em torno de indivíduos motivados e confiar neles para realizar o trabalho.	
8 / O sucesso de marketing a longo prazo se beneficia de operar em um ritmo sustentável;	
9 / O marketing ágil não é suficiente. A excelência em marketing requer atenção contínua aos fundamentos de marketing também.	PF8 / Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o beneficiário e é relacional
10 / Esforce-se pela simplicidade	Axioma 1 / PF1 O serviço é a base fundamental da troca.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A título de entendimento da integração das duas abordagens, o primeiro princípio do marketing ágil baseia-se nas interações entre equipe (clientes internos) e os consumidores (clientes externos) e o segundo axioma da LDS, combinado a sexta premissa fundamental, afirma que a cocriação de valor é composta de

múltiplos atores, inclusive o próprio beneficiário. Nesse caso, o papel do cliente torna-se bastante claro, visto que ele será o utilizador do produto ou serviço.

O segundo princípio reforça a importância da diversidade na busca de opiniões. O que pode ser aplicado, por exemplo, no processo de *feedback* de um produto, um teste de usabilidade de um sistema, na avaliação da qualidade de um serviço, entre outros. Conecta-se a LDS através do axioma terceiro e a nona premissa que defendem que todos os atores (empresa, equipe e clientes) são integradores de recursos, ou seja, têm algo a contribuir.

O terceiro princípio recomenda abraçar e responder às mudanças para aumentar a percepção de valor por parte do cliente. Valor este que na LDS é definido com fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.

Por fim, os princípios seis e sete centralizam-se na componente equipe e na necessidade delas serem multifuncionais e compostas por membros motivados e autônomos. Desta forma, as práticas de marketing ágil tornam-se mais eficientes e direcionadas para o que o axioma 5 e premissa décima primeira definem como instituições, estruturas compostas pelos atores e os arranjos gerados por eles.

Pode-se considerar a integração dos valores do marketing ágil com a estrutura de CCV da lógica dominante do serviço por que a prestação de serviço na LDS reforça a combinação contínua de recursos integrados e sua aplicação é impulsionada por recursos operantes, ou atividades dos atores, combinando com os valores ágeis de equipes multidisciplinares, interação constante com o cliente, adaptabilidade e flexibilidade. Os mecanismos de coordenação e cooperação desenvolvidos nos arranjos institucionais completam os processos da LDS e se combinam com os valores ágeis de projetos com ciclos curtos, objetivos e metas claras e transparência.

3 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é constatar o uso do Marketing Ágil como uma ferramenta útil de cocriação de valor entre clientes e equipes de marketing no contexto da Lógica Dominante do Serviço, sendo assim este tópico vai apresentar como se dá o processo de pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Com relação a estrutura metodológica, Oliveira (2011) propõe que podem ser utilizadas as seguintes categorias de classificação, ou seja, objetivo, natureza da pesquisa e objeto de escolha do estudo. Sobre as técnicas de pesquisa o autor considera a categoria de classificação da técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

Quanto ao objetivo deste estudo é de caráter exploratório. A investigação exploratória é realizada em uma área a qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (GIL, 2008; VERGARA, 2009). Estudos exploratórios possibilitam ao pesquisador ampliar a sua experiência sobre um dado problema ou proporcionar visão mais ampla a respeito de um fato (TRIVINÕS, 1987; GIL, 2008). Neste caso justificado pela pouca literatura sobre marketing ágil ou a associação deste com a LDS.

Quanto a natureza é uma pesquisa qualitativa. Na pesquisa qualitativa o papel mais importante é o da interpretação por parte do pesquisador. Por isso, a criatividade é relevante, tanto para desenvolver a própria metodologia, quanto para estruturar regras e planos de pesquisa adequados (GIL, 2008, p. 177). As técnicas qualitativas de coleta de dados proporcionam ao pesquisador descobrir e compreender, em uma perspectiva interna, o ponto de vista dos indivíduos e grupos sobre as situações que eles vivenciam em seu universo (GIL, 2002).

Para Trivinõs (1987) a pesquisa qualitativa, de base teórica fenomenológica, não tem como foco a quantificação da amostra, mas pode, condicionalmente, e de maneira intencional, buscar sujeitos que sejam fundamentais para o investigador, no sentido de esclarecer o assunto em foco; ou ainda eleger como prioridade a facilidade para encontrar os respondentes, tempo para as entrevistas, entre outros.

Por isso, este é um estudo por amostragem de indivíduos representativos da população, selecionados a propósito. Para Marconi e Lakatos (2003) a amostra é um

fragmento da população, selecionado de forma conveniente como um subconjunto do universo. Portanto, foram empregados dois métodos de amostragem não probabilística (baseada em critérios definidos previamente). Por julgamento, quando o critério de escolha do respondente é feito pelo pesquisador; e bola-de-neve, quando os respondentes são indicados ou convidados por entrevistados a participar da pesquisa (OLIVEIRA, 2011; DIAS, 2018).

Quanto aos meios, a pesquisa é mista, sendo parte bibliográfica que Vergara (2009) define como um estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais publicados em livros, revistas, jornais e outros; e pesquisa de campo, com a aplicação de entrevista e questionário. Os dados captados foram obtidos de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias fornecem dados que ainda não foram coletados para manipulação e análise (GIL, 2002). Marconi e Lakatos (2003) indicam como fontes de dados primários os documentos e fontes de dados secundários os livros, publicações avulsas e teses de autoria conhecida.

3.2 Delineamento da pesquisa e caracterização da amostra

O delineamento é a base para a etapa seguinte, a coleta de dados, por isso ele é o elemento mais importante a ser identificado. Para Gil (2008) o delineamento de pesquisa é elaborado com base em dois pilares: a pesquisa bibliográfica e documental, obtida de fontes de “papel”; e as várias formas de pesquisa cujos dados são obtidos de pessoas, no nosso caso, o estudo de campo.

A fase revisão bibliográfica foi elaborada com base em material já elaborado e publicado, obtido principalmente de fontes como livros, artigos científicos (GIL, 2008). Nesta etapa foram catalogados os principais estudos sobre a LDS, CCV e a evolução do marketing, marketing ágil e metodologias ágeis. Além disso, foram catalogados materiais publicados em sites e blogs especializados na área de marketing ágil.

Gil (2008) considera que o estudo de campo independe de local, por que tem como foco uma comunidade, seja de trabalho, estudo, lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Na fase de estudo de campo foi utilizado o método de entrevista estruturada e aplicação de questionário. Minayo (2001) define a entrevista estruturada como aquela à qual a escolha do informante está condicionada à sua capacidade de dar respostas às perguntas previamente formuladas pelo investigador.

Inicialmente foi pensada a estratégia de entrevista via Google Meet e Zoom, mas muitos dos profissionais prospectados afirmaram não ter disponibilidade para a mesma, o que em algum momento, limitaria a pesquisa. Assim, optou-se por realizar a pesquisa por método escrito, através de um questionário no Google Forms.

A pesquisa de carácter qualitativo foi realizada com profissionais da área de marketing, com cargos de liderança em organizações brasileiras. Com base nesses critérios os profissionais foram escolhidos através de uma rede social de negócios com maior potencial de captação de respondentes com o perfil desejado; e também através da acessibilidade ao contato por meio de indicações de pessoas conhecidas da área. O processo de prospecção dos respondentes foi realizado através do LinkedIn. Para uma maior celeridade, foram utilizadas as plataformas:

- FindThatLead - Para facilitar a prospecção de e-mails profissionais disponíveis em toda a rede de internet;
- Scrab.in - Para automatizar e enviar de convites no LinkedIn;
- Instantly.ai - Para enviar campanhas de e-mails;
- LinkedIn - Para conectar profissionais e organizações.

O processo se deu através da combinação das plataformas, conforme ilustrado na figura abaixo:

FIGURA 4: Processo de prospecção dos respondentes

Estratégia 1 - FindThatLead + Instantly.ai



Estratégia 2 - Scrab.in + LinkedIn



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Os dados obtidos foram condensados para análise através de um software de código livre, o QDA Miner Lite. Para Gil (2008) os procedimentos de análise qualitativa podem se valer de softwares como suporte para gerir o processamento dos dados, mas não para efetuar a análise, neste aspecto o fator humano é essencial.

3.3 Coleta de dados e instrumento de pesquisa

Conforme planejado inicialmente a coleta de dados deveria ser efetuada por meio de entrevista com questionário, no entanto, devido a dificuldades de agenda dos entrevistados, entre outras, optou-se pela aplicação de questionário autoaplicado (via Google Forms) para coletar os dados. A coleta de dados foi efetuada entre os dias 04 de maio de 2022 e 17 de maio de 2022 (duas semanas), com 23 respondentes, todos da área de marketing, captados na rede LinkedIn, conforme apresentado anteriormente.

Para Markoni e Lakatos (2003), a coleta de dados abrange, além da pesquisa bibliográfica, o uso de documentação direta através de questionário contendo uma série de perguntas respondidas por escrito, sem a intervenção do pesquisador.

Para Gil (2002, 2008) o questionário autoaplicado pode ser entendido como um grupo de questões que são respondidas pelo pesquisado, por escrito. Vergara (2009) recomenda que seja feito um teste prévio do questionário ou formulário antes da sua aplicação, e sugere que essa apreciação seja feita por pessoas com a devida competência na área.

Com base em Vergara (2009) o questionário elaborado para esta pesquisa foi submetido a pré-teste com três profissionais da área de marketing e dois da área acadêmica, no período de 18 de abril de 2022 a 22 de abril de 2022, os quais apontaram modificações como por exemplo, a simplificação da escrita ou a união de perguntas apontavam para um resultado parecido, as quais foram aceitas. O questionário definitivo, após pré-teste, encontra-se como apêndice deste trabalho (APÊNDICE A).

Além disso, é importante esclarecer, por meio de uma carta ou nota explicativa, qual a natureza e objetivo da pesquisa, no sentido de estimular o respondente (MARKONI; LAKATOS, 2003; VERGARA, 2009). Essa recomendação foi observada por meio de nota explicativa logo no início do questionário, onde o

respondente deveria ler e aceitar as condições para ceder suas informações (APÊNDICE B).

Para Vergara (2009) um questionário também deve conter uma quantidade adequada de perguntas para que se busque atender o objetivo de pesquisa, mas sem desestimular o respondente, e o mais importante, o pesquisador deve monitorar o processo para tentar acelerar o máximo possível o retorno das respostas.

Com base nisso, o questionário definitivo foi desenvolvido contendo quatorze perguntas, dividido em três blocos, e média de duração de resposta de dez minutos, conforme verificado no pré-teste. O quadro 9 apresenta uma síntese dos 3 blocos de questões que integram os conceitos da LDS (VARGO; LUSCH, 2004, 2008, 2015) associados aos princípios do marketing ágil (EWEL, *et. al.*, 2020):

Quadro 8 - Síntese dos blocos de questões utilizado no instrumento de pesquisa

Bloco 1	Recursos integrados pelos atores	Neste bloco, buscou-se entender os aspectos, tecnologias e ideias que norteiam o relacionamento equipe de marketing e o cliente já que Vargo e Lusch (2015), revelam que os atores (empresa e clientes) podem desempenhar um conjunto diversificado de papéis na integração de recursos e inovação de serviços dentro de um contexto.
Bloco 2	Trocias relacionais com o uso do Marketing Ágil	Neste bloco, a intenção foi mapear as habilidades construídas na utilização de práticas ágeis dentro das equipes de marketing, de forma correlata a axioma 1 da Lógica Dominante do Serviço, que defende que a aplicação de habilidades e conhecimentos especializados constitui a unidade fundamental de troca entre empresa e cliente (VARGO, LUSCH, 2004).
Bloco 3	Arranjos institucionais	Procurou-se entender quais são os resultados da troca realizada entre equipes de marketing e os clientes com o uso das componentes do Marketing Ágil, conforme Vargo e Lusch (2014) definem no quinto axioma da Lógica Dominante do Serviço: “A cocriação de valor é coordenada por instituições e arranjos institucionais criados pelos atores”.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Os 3 blocos têm como foco atender o objetivo de pesquisa pela ótica do gestor das equipes de marketing, consideradas aqui como ecossistemas. O primeiro bloco busca captar o que ocorre a integração dos recursos entre os componentes da equipe de marketing e os clientes para CCV. O segundo bloco busca captar, a partir dessa interação da equipe com os clientes, quais habilidades e competências foram ou podem ser obtidas na CCV e quais os benefícios dessa interação. O terceiro bloco busca captar como ocorre o processo de acolhimento dos *inputs* dos clientes e se esses *inputs* contribuíram para a melhoria do trabalho com a equipe.

3.4 Tratamento dos dados

A interpretação dos dados é percebida como uma etapa que advém da etapa de análise e, portanto, são processos profundamente interligados. Por isso, muitas pesquisas não contemplam esses dois processos de forma separada (GIL, 2008). Dados são divididos em unidades importantes e significativas, mas sempre conectadas ao todo. O objetivo não é simplesmente apresentar, mas promover algum tipo de esclarecimento (GIL, 2008).

Para o tratamento dos dados foram feitas a) Análise de conteúdo e b) Frequência estatística. Bardin (2010), define a análise de conteúdo uma análise empírica com o objetivo de extrair e confirmar a veracidade dos fatos já levantados. A partir dessa análise se pode apontar as associações e distanciamentos entre a teoria e a prática da atividade, o que é possível a partir de um posicionamento crítico em relação ao objeto estudado. Para o autor, na análise de conteúdo é necessário realizar as seguintes etapas: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Para Gil (2002, p. 90), a análise de conteúdo pode ser efetuada de forma quantitativa ou qualitativa. Assim pode-se descrever com mais clareza atitudes, valores e representações observadas nos textos analisados. Na análise qualitativa, pode-se associar softwares para auxiliar a referenciar unidades lexicais e fazer a contagem automática de ocorrências. Para a análise estatística, podem ser empregadas várias técnicas, o que requer a conexão com uma teoria que dê suporte para explicar o fenômeno ou a situação, tornando possível constatar a conexão entre a construção teórica e os dados catalogados.

A parte quantitativa usou técnica de frequência estatística, e também os gráficos de setores (pizza), identificando estimativas relativas das categorias

observadas. A parte qualitativa teve como ferramenta de auxílio para as análises a plataforma QDA Miner Lite, um software de análise qualitativa textual com versão gratuita e fácil de usar através de um computador. Nela foram também elaboradas as tabelas, quadros e nuvens de palavras apresentadas no capítulo 4.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentadas e interpretadas a síntese do que foi coletado em campo. O processo de analisar e interpretar é essencialmente repetitivo, pois o pesquisador elabora passo a passo uma explicação para a situação estudada a partir da verificação das unidades de sentido, inter-relações entre elas e a quais categorias podem ser associadas (GIL, 2002).

4.1 Análise do Bloco 1 de questões: Recursos integrados pelos atores.

Este bloco apresenta questões sobre como acontece a integração dos recursos entre os componentes da equipe de marketing e os clientes para CCV. Algumas questões são de múltipla escolha, por isso há tabelas com percentuais ou frequência acima de 100%.

4.1.1 Canais utilizados para a comunicação com o cliente.

Para entender como se dá a relação entre os atores (neste caso, a equipe de marketing e o cliente), é necessário entender quais são os canais de comunicação disponíveis e utilizados entre eles. Quando questionados, os respondentes elencaram, em sua maioria, mais de um canal.

Hoje, para uma empresa se destacar diante da concorrência e cobrir todos os *gaps* deixados pelo mercado, é essencial ser *omnichannel* já que, segundo Ferreira (2016, p. 5), há um novo perfil de cliente, chamado de omni-consumidor

[...]que realiza suas compras em diversos canais, no momento em que lhe for conveniente, para a retirada do produto tanto em ambientes físicos como por fretes no caso de compras virtuais.

Alguns dos respondentes demonstraram atenção a isto, outros não mencionaram a relevância do tópico. A tabela 1 revela como as empresas dos respondentes se posicionam referente aos canais utilizados para a comunicação com o cliente:

Tabela 1 - Canais utilizados

Canais utilizados	Frequência
Redes sociais (Instagram, Facebook, LinkedIn e outras)	19
E-mail	12
WhatsApp	9
Blog	3
Website corporativo	3
Anúncios	3
Materiais online (E-books, Infográficos, outros)	3
SMS	3
Ferramentas de suporte	3
Equipe comercial	2
Ouvidoria/Ligações	2
Eventos	2
Plataformas de vídeo	2
Diretórios online	2
Apresentações	1
Influenciadores	1
Ações de Parceria	1

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Os três canais mais utilizados pelas empresas para a comunicação direta com os seus clientes são as redes sociais (Instagram, Facebook, LinkedIn e outras), o e-mail e o WhatsApp.

O Brasil é um dos países em que as pessoas passam mais tempo nas redes sociais por dia. Conforme revela o relatório Digital 2022 (KEMP, 2022), existem cerca de 171.5 milhões de usuários de redes sociais no Brasil. A pesquisa realizada em janeiro de 2022 mostra que 79.9 % da população brasileira utiliza alguma rede social no seu dia a dia. Assim, as empresas necessitam cada vez mais buscar se aproximar do público onde ele está presente.

4.1.2 Ações provenientes das interações empresa-cliente através dos canais.

No que compete às ações realizadas provenientes dessas interações através dos canais, as empresas respondentes citaram com mais frequência as ligações telefônicas e trocas de e-mail realizadas com os setores de sucesso do cliente, pós-venda ou de qualidade, conforme mostra a Tabela 2:

Tabela 2 - Ações pontuais para fomentar o engajamento.

Ações pontuais para fomentar o engajamento	Frequência
Interação do setor de sucesso do cliente/pós-venda/qualidade por e-mail/telefone	6
Reuniões presenciais/online	4
Pesquisas de satisfação tradicionais	2
Pesquisas com a metodologia NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	2
Pesquisas de validação de produtos/serviços	2
Eventos presenciais/online	2
Enquetes nas redes sociais	1

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Parte dos respondentes afirmaram ter um setor específico para tratar dos *inputs* gerados pelo cliente, como por exemplo:

- Setor de *Customer success* ou sucesso do cliente ou pós-venda: é o setor responsável por garantir que os clientes de um produto ou serviço obtenham o melhor resultado possível após a compra.
- Setor de Qualidade: setor que tem como principal objetivo identificar falhas, melhorar e padronizar os processos internos, gerando competitividade.

Também foi observado que algumas das empresas optam não somente pelas reuniões online como também convidam os seus clientes para reuniões com decisores a fim de entender a percepção dos mesmos com relação a um novo produto ou a qualidade do atendimento, por exemplo.

Uma outra forma bastante comum de fazer o cliente se sentir ouvido são as pesquisas que são aplicadas. No caso dos respondentes eles afirmaram realizar pesquisas de diferentes tipos:

- Pesquisas de satisfação tradicionais: São formulários ou questionários que podem ser aplicados por e-mail, telefone, pessoalmente e outros diferentes canais.
- Pesquisa com metodologia NPS: A pesquisa de NPS tradicional se resume a uma pergunta que, geralmente, tem uma escala de 0 a 10, sobre a probabilidade do cliente indicar a empresa para amigos e conhecidos. Para

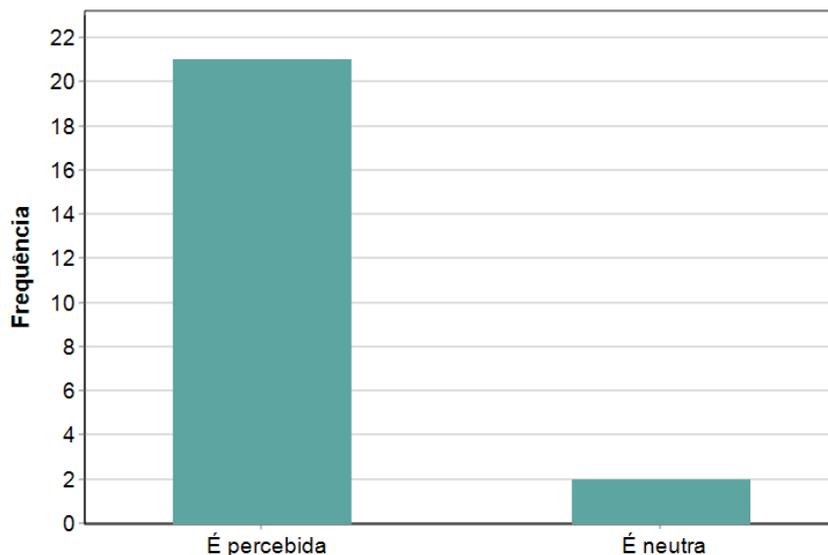
calcular o NPS, a conta também é simples: % clientes promotores – % clientes detratores / total de respostas. Nessa fórmula, clientes promotores são aqueles que avaliaram como 9 e 10 a sua empresa. Já os clientes detratores são os que avaliaram com notas de 0 a 6. O restante, ou seja, quem deu notas 7 e 8, são considerados neutros e não entram na equação.

- Pesquisa de validação: O objetivo desse tipo de teste é avaliar o potencial de aceitação de uma ideia no mercado antes mesmo do seu desenvolvimento, e, assim, identificar necessidades e desejos dos consumidores que podem ser trabalhados durante o desenvolvimento e lançamento de um produto.

4.1.3 Percepção dos decisores quanto à recepção de *inputs/feedback* por parte dos clientes.

No que tange à percepção dos decisores quanto à recepção de *inputs/feedback* por parte dos clientes, 91,3% deles afirmam estarem abertos a receberem *feedback*, 8,3% se demonstram neutros com relação a isto e usam como justificativa que dependerá do tipo de *feedback* apresentado pelo cliente a recepção do mesmo ou não, como mostrado na Figura 5:

Figura 5 - Percepção dos gestores com relação à recepção dos *inputs* dos clientes.

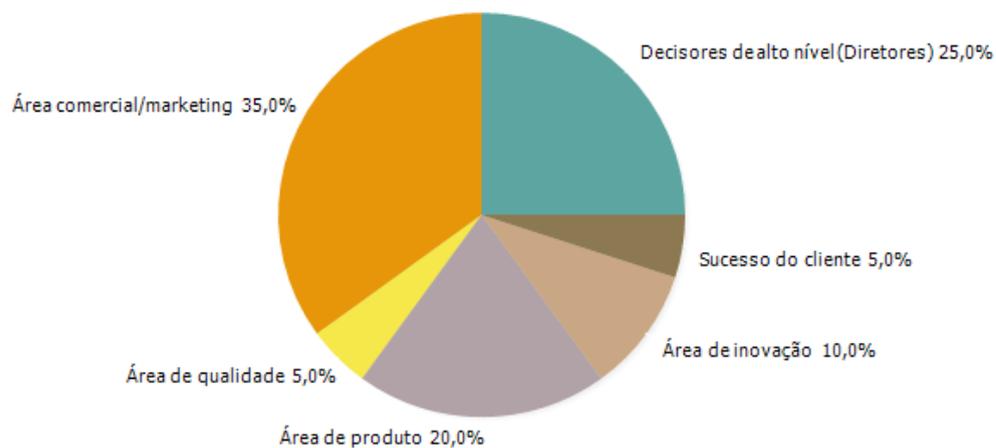


Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4.1.4 Setores funcionais da organização envolvidos com os *inputs* fornecidos pelos clientes.

Quando se trata dos setores funcionais da organização envolvidos com *inputs* gerados pelos clientes, os respondentes afirmaram que as principais áreas envolvidas são: a área comercial/marketing (35%), os decisores de alto nível (diretores, presidentes, investidores) (25%), área de produto (20%), área de inovação (10%), a área de sucesso do cliente (5%) e a de qualidade (5%), conforme a Figura 6:

Figura 6 - Setores organizacionais envolvidos nos *inputs* dos clientes.

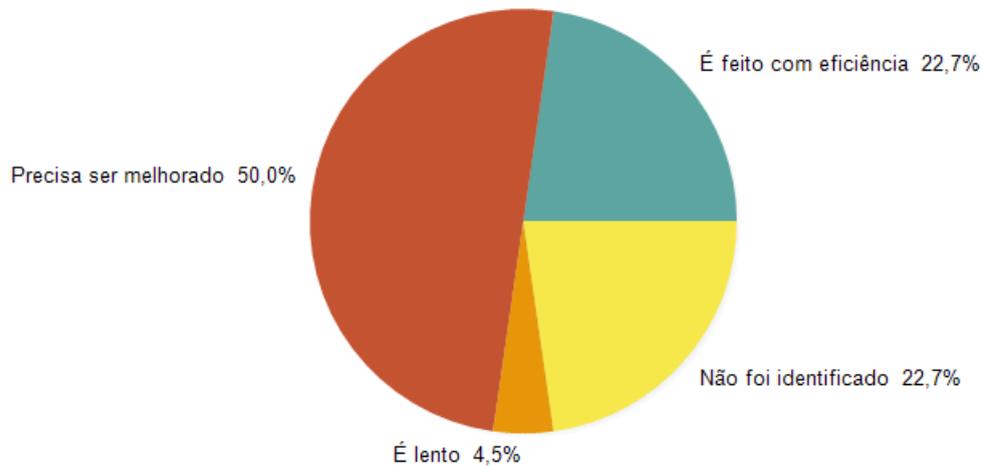


Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4.1.5 Percepção dos gestores e da equipe de marketing quanto às iniciativas de inovação e diferenciação na organização trazidas dos *inputs* dos clientes.

Ao serem perguntados sobre a percepção das iniciativas de inovação e diferenciação realizadas nas organizações em que trabalham, 50% dos respondentes responderam que os processos internos precisam ser melhorados nesse sentido, enquanto 22,7% afirmaram que eles são feitos com eficiência, já os restantes 22,7% não identificaram processos relacionados à inovação e 4,5% deles afirmaram que esses processos existem, mas que eles são lentos. A Figura 7 mostra os resultados:

Figura 7 - Percepção dos gestores e da equipe de marketing quanto às iniciativas de inovação e diferenciação na organização trazidas dos *inputs* dos clientes.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

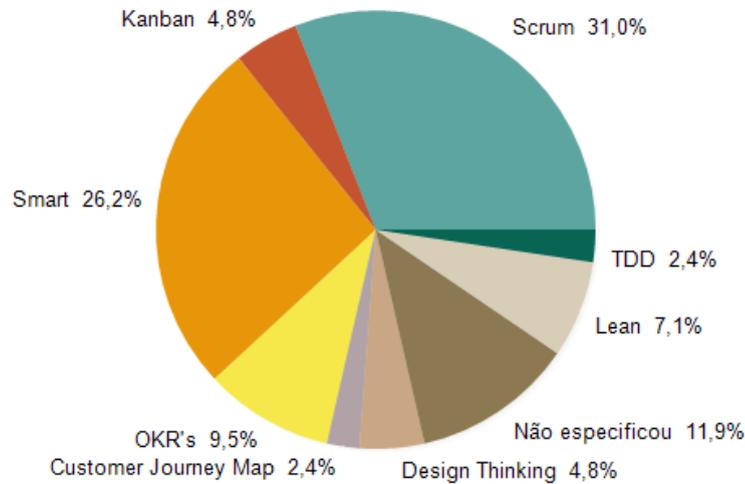
4.2 Análise do Bloco 2 de questões: Trocas relacionais com o uso do Marketing Ágil.

Este bloco identificou quais habilidades e competências que foram adquiridas na interação da equipe com os clientes usando os métodos ágeis para CCV e quais os benefícios dessa interação. Neste bloco, duas questões abertas foram analisadas através do *software QDA Miner Lite*.

4.2.1 Utilização das metodologias ágeis dentro do setor de marketing.

Quando questionados sobre a utilização dos elementos das metodologias ágeis dentro do setor de marketing, 88,1% dos gestores afirmaram utilizar algum tipo de ferramenta e 11,9% não especificaram. Dos que afirmaram utilizar, 57,2% utilizam as ferramentas mais conhecidas como o Scrum e SMART. Na sequência, foram identificadas empresas que utilizam os OKRs ou *Objectives Key-Results* (9,5%), a *Lean* (7,1%), o *Kanban* (4,8%) e o *Design Thinking* (4,8%), conforme a Figura 8:

Figura 8 - Utilização das metodologias ágeis dentro do setor de marketing.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4.2.2 Percepção dos decisores quanto aos benefícios da utilização das metodologias ágeis na rotina das equipes de marketing.

No que tange aos benefícios da utilização das metodologias ágeis e suas ferramentas na rotina diária das equipes, os pontos mais citados pelos gestores foram o aumento da produtividade (16,1%), a capacidade de mensuração de resultados (11,1%), o comprometimento do time (11,1%) e as melhorias nos processos internos (11,1%). Como mostra a Figura 9:

Figura 9 - Percepção dos decisores quanto aos benefícios da utilização das metodologias ágeis na rotina das equipes de marketing



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4.2.3 Percepção dos decisores quanto às habilidades adquiridas pelas equipes a partir da troca relacional com o cliente por meio das metodologias ágeis.

Quando perguntados sobre as quais seriam as habilidades adquiridas pelas equipes a partir da troca relacional com o cliente por meio das metodologias ágeis, os gestores citaram principalmente o aumento da sensibilidade com o cliente (17,4%), seguido de adaptabilidade da equipe, melhoria na comunicação, agilidade, olhar estratégico (8,7%), criatividade (8,7%) e empatia (8,7%), conforme a Figura 10:

Figura 10 - Percepção dos decisores quanto às habilidades adquiridas pelas equipes a partir da troca relacional com o cliente por meio das metodologias ágeis



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4.2.4 Ferramentas utilizadas para a execução das estratégias através das metodologias ágeis.

Para executar as estratégias planejadas, são necessárias ferramentas de gestão e de comunicação. Os gestores foram questionados no que compete aos sistemas utilizados e, 22 dos 23 entrevistados, utilizam sistemas digitais e apenas um deles utiliza um quadro físico para fazer o *Kanban* de forma tradicional. A Tabela 3 revela os resultados:

Tabela 3 - Ferramentas utilizadas

Ferramentas utilizadas	Frequência
Plataformas de gestão de tarefas (Trello, Click Up, Jira...)	17
Plataformas de videoconferência (Meet, Jitsi, Teams...)	17
Outros (CRM. Bitrix, Interact, Monday, Planner, Marketo, Slite, Zoho, <i>Kanban</i> físico, Lucidchart, E-mail)	11
Plataformas de chat (Slack, Teams, WhatsApp...)	16
Discord	2
Planilhas	2

Fonte: Elaborada pelo autor (2022)

As ferramentas de gestão de tarefas e de videoconferência são as mais utilizadas por eles (73,9%), seguidas das plataformas de chat (69,6%). Algumas das organizações utilizam também sistemas integrados como o Bitrix e o Zoho e algumas optam por algo mais tradicional como as planilhas eletrônicas.

4.3 Análise do Bloco 3 de questões: Arranjos institucionais.

Neste bloco, as questões buscam saber como as trocas entre clientes e equipe de marketing foram acolhidas e geraram implementações concretas, seja no ambiente interno, seja no desenvolvimento de produtos e serviços da organização. Uma questão aberta foi analisada através do software QDA Miner Lite.

4.3.1 Percepção dos gestores quanto às melhorias e conformações nos processos internos da empresa decorrentes do uso do Marketing Ágil.

Quando questionados se nesse processo de comunicação direta e ativa com o cliente, as sugestões de alterações propostas geraram melhorias ou modificações em critérios, conformações, e/ ou processos internos em alguma área da organização, 90% dos respondentes afirmaram que sim, 5% não souberam responder e elencar alguma característica específica e 5% deles afirmaram que não.

Figura 11 - Percepção dos gestores quanto às melhorias e conformações nos processos internos da empresa decorrentes do uso do Marketing Ágil.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4.3.2 Percepção dos gestores quanto às mudanças técnicas geradas na organização decorrentes do uso do Marketing Ágil e das trocas relacionais.

Quando perguntadas mudanças técnicas geradas dentro da organização, foram citadas características bastante específicas em cada organização, no entanto, de modo mais geral 21,7% delas mencionaram o aprimoramento dos canais de comunicação.

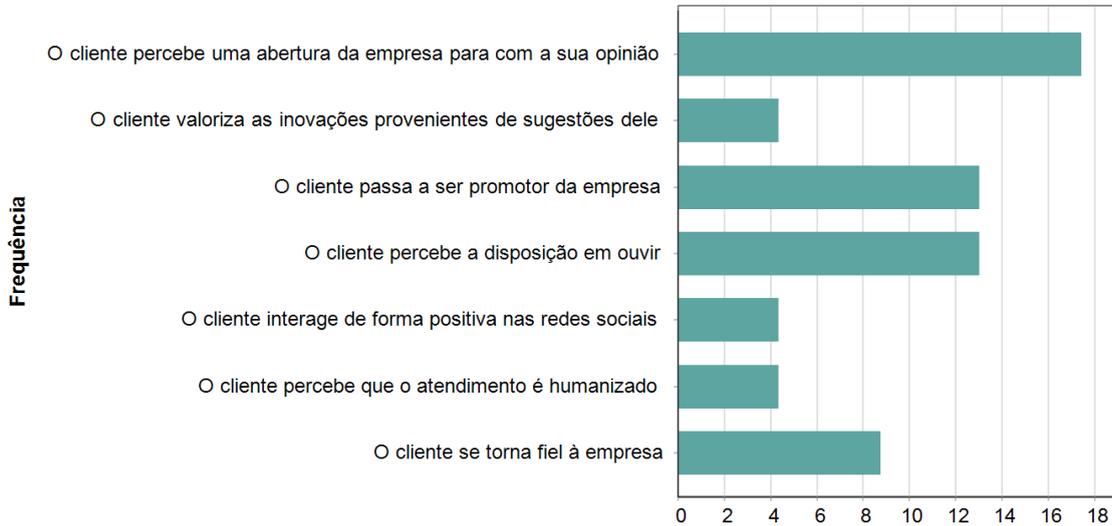
Já 8,7% mencionaram mudanças nos layouts físicos da empresa e, em seguida, foram descritos processos bastante individualizados para cada uma delas, como a criação de um processo de treinamento do cliente, uma nova forma de avaliar a sua satisfação, uma nova forma de atender o cliente através de videoconferência, a criação de *businesses cases*.

4.3.3 Percepção dos gestores quanto à visão do cliente sobre a postura que a empresa toma sobre a conexão de *inputs* via equipe de marketing/cliente.

Os gestores acreditam, em sua maioria, que conforme a relação entre cliente-empresa se torna mais próxima através da agilidade das equipes de marketing, o cliente passa a perceber uma abertura da empresa para com a sua opinião (17,4%) e se sente importante. Da mesma forma, ele passa a ser promotor

da empresa (13%) e valoriza os esforços em inovação que a organização faz, pois são provenientes da sua própria colaboração (13%).

Figura 12 - Percepção dos gestores quanto à visão do cliente sobre a postura que a empresa toma sobre a conexão de *inputs* via equipe de marketing/cliente.



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4.3.4 Percepção dos gestores quanto às mudanças a serem percebidas no futuro diante da utilização do Marketing Ágil.

Algumas das principais mudanças para o futuro mencionadas pelos gestores estão relacionadas principalmente ao quesito comunicação e experiência do cliente (8,7%). Assim como a digitalização dos seus processos (8,7%) e o crescimento das equipes de marketing (8,7%). Já as com menos destaque foram: treinar os colaboradores (4,3%), pesquisa e desenvolvimento (4,3%) e parcerias estratégicas (4,3%).

Figura 13 - Percepção dos gestores quanto às mudanças a serem percebidas no futuro diante da utilização do Marketing Ágil.



Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

4.3.5 Percepção dos gestores quanto às habilidades a serem geradas no futuro diante da utilização do Marketing Ágil.

Quando os respondentes foram questionados a respeito das habilidades a serem geradas no futuro em decorrência da aplicação do Marketing Ágil, foi possível perceber que essas podem ser classificadas de acordo com duas verticais: a externa e a interna.

A primeira refere-se às habilidades que dependerão diretamente de como o mercado irá se comportar; e a segunda, interna, refere-se a como a empresa irá agir diante dessas mudanças.

Quadro 9 - Habilidades a serem geradas no futuro diante da utilização do Marketing Ágil.

Habilidades a serem geradas no futuro diante da utilização do Marketing Ágil	
Externa	<ul style="list-style-type: none"> ● Visão estratégica ● Avanço tecnológico ● Atenção às tendências ● Entendimento do comportamento do consumidor
Interna	<ul style="list-style-type: none"> ● Padrões de atendimento ● Atenção para com o cliente ● Capacidade de síntese ● Construção de valor com o cliente ● Criação de relacionamento com cliente ● Capacitação externa

	<ul style="list-style-type: none">● Melhorar o processo de recrutamento e seleção● Ser mais Data Driven● Flexibilidade● Capacidade Analítica● Comunicação eficiente
--	---

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

A partir do desenvolvimento do presente trabalho foi possível identificar que as metodologias ágeis passaram a ter um papel de grande importância para as organizações de modo geral, não somente as dos setores de tecnologia. Até as empresas mais tradicionais estão se adaptando para a nova realidade do mercado, exigindo cada vez mais que essas companhias tenham uma postura de ouvintes e que ajam com rapidez a fim de suprir as suas demandas.

Também pode ser percebido que a aplicação de ferramentas ágeis (como o SCRUM, *Kanban*, SMART, OKR's e outras) nos setores de marketing, favorece de forma direta a cocriação de valor entre empresas e clientes, já que conforme observado nas pesquisas, os respondentes revelaram os benefícios de praticar a agilidade tendo como consequência o aumento da produtividade, a melhoria nos processos internos, o comprometimento da equipe e uma melhor mensuração dos resultados.

Somado a isso, também foram identificadas mudanças processuais internas, alterações nos produtos/serviços e habilidades geradas decorrentes da interação entre os atores. Por fim, diferente do que Dikert; Paasivaara e Lassenius (2016) relataram em seu estudo, os resultados obtidos indicam que não houve resistência na interação entre as equipes e clientes, ou seja, a estrutura da LDS pode ser uma abordagem importante associada ao MA para garantir o sucesso da implementação de ferramentas ágeis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O objetivo deste trabalho foi constatar o uso do Marketing Ágil como uma ferramenta útil de cocriação de valor entre clientes e equipes de marketing no contexto da Lógica Dominante do Serviço. Considerando os resultados, pode-se afirmar que se conseguiu obter sucesso. A pesquisa bibliográfica foi importante para demonstrar a integração entre os temas marketing ágil, cocriação de valor e Lógica Dominante do Serviço com bastante propriedade.

A partir daí, os princípios do marketing ágil foram integrados à estrutura da LDS de modo a se constatar que havia uma relação dessas duas abordagens, uma teórica e uma prática, para CCV que estimula os atores, no caso, clientes, equipes de marketing e gestores, em um ecossistema que integra recursos por meio de regras e métodos consensuais rumo ao desenvolvimento de soluções ágeis para ambos.

Além disso, a estrutura de *framework* elaborada proporcionou o desenvolvimento de questionário que possibilitou enxergar com clareza essas interações, e também como os recursos aportados neste processo integrador de métodos ágeis e LDS obteve benefícios, competências e habilidades entre os atores envolvidos.

Por exemplo, o primeiro bloco de questões constatou que o primeiro princípio do marketing ágil de Ewel *et. al* (2020) que diz “Um ótimo marketing requer alinhamento próximo, transparência e interações de qualidade com clientes internos e externos” se conecta com o axioma 2 da LDS, “O valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo sempre o beneficiário” (VARGO; LUSCH, 2015, p.8).

No segundo bloco, foi percebido que o princípio de de Ewel *et. al* (2020) que diz “É preciso abraçar e responder às mudanças para aumentar o valor do cliente”, se conecta com a o axioma 4 PF 10 da LDS “O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário” (VARGO; LUSCH, 2015, p.8).

E no bloco 3 o princípio que diz “Crie programas de marketing em torno de indivíduos motivados e confie neles para realizar o trabalho” de Ewel *et. al* (2020), se conecta com o axioma 5 FP 11 da LDS “A cocriação de valor é coordenada por instituições geradas por atores e acordos institucionais” (VARGO; LUSCH, 2015, p.8).

Por fim, considerando que a literatura sobre LDS se encontra em constante transformação, mas que a de Marketing Ágil ainda é incipiente, considera-se que a maior contribuição deste trabalho é demonstrar que os métodos ágeis, quando associados a LDS para a CCV se tornam mais eficientes e impulsionam os resultados das equipes de marketing.

Com isso, pode-se afirmar que a aplicação de metodologias ágeis, além de melhorar o relacionamento e a comunicação entre a própria equipe de marketing e os outros setores da organização, impactam diretamente na percepção que o cliente tem sobre a empresa criando um ponto de contato com ele para trocas (*feedback*, sugestões, reclamações) que devem ser analisados de maneira estratégica e tratados com a devida importância.

No que compete às implicações gerenciais, sugere-se às empresas que desejam implantar o Marketing Ágil, realizem um estudo prévio referente às práticas já realizadas pela organização no que diz respeito à comunicação com o cliente; analisem os canais que são utilizados atualmente, se vale a pena mantê-los ou se será necessário explorar novas opções; entender a estrutura da equipe e as habilidades que ela já possui, a fim de delinear aquelas que se deseja adquirir no futuro, através das práticas ágeis; e por fim, conectar-se com outras organizações que já tenham o histórico da utilização do MA no intuito de colaborar e cocriar processos que sejam adequados para a realidade da organização em questão. A partir desta proposição, o objetivo “c” deste trabalho é atingido.

Para tanto, este trabalho apresenta uma metodologia inovadora de conexão entre duas abordagens, a LDS e Marketing Ágil, que serve de orientação para gestores que desejem desenvolver a CCV como uma linha direta entre o marketing das organizações e o cliente.

E como sugestão para o âmbito acadêmico e pesquisas futuras, convém explorar e disseminar o termo “Marketing Ágil” que, como visto, ainda não é muito utilizado no mercado; estudar o impacto das práticas ágeis em empresas de diferentes setores de atuação; e estudar casos práticos de arranjos institucionais criados a partir da interação entre atores no contexto ágil.

REFERÊNCIAS

- AGHINA W.; HANDSCOMB C.; SALO O.; THAKER S. **O impacto da agilidade:** Como moldar sua organização para competir. McKinsey Company, 2021. Disponível em:
<<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete/pt-BR>>. Acesso em: 22 jan. 2022.
- AGILE ALLIANCE. **Agile Essenciais**. Disponível em:
<<https://www.agilealliance.org/agile-essentials/>>. Acesso em: 22 jan. 2022.
- ALMEIDA, João; SAMPAIO, Paulo; SANTOS, Gilberto. **Sistemas integrados de gestão:** factores críticos de sucesso. Disponível em:
<<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/36117/1/Almeida.Sampaio.Santos.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2012.
- ANDERSON, David J. **Kanban:** Mudança Evolucionária de Sucesso Para Seu Negócio de Tecnologia. 1ª. Ed. Blue Hole Press, 2011.
- AYDIN, Samet; YAŞAROL, Levent. **The contribution of agile marketing to the efficiency of marketing operations:** An empirical study in a telecommunication company. 2018. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/329973156_The_Contribution_of_Agile_Marketing_to_the_Efficiency_of_Marketing_Operations_An_Empirical_Study_in_a_Telecommunication_Company>. Acesso em: 22 jan. 2022.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BECK, K., BEEDLE, M., BENNEKUM A. V., COCKBURN, A., CUNNINGHAN, W., FOWLER, M., MARTIN, R. C., MELLOR, S., THOMAS, D., GRENNING, J., HIGHSMITH, J., HUNT, A., JEFFRIES, R., KERN, J., MARICK, B., SCHWABER, K. e SHUTERLAND, J. **The Agile Manifesto**. 2001. Disponível em:
<<https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto>>. Acesso em: 18 nov. 2021.
- BORGES, C. C. C. **Aplicação de metodologias ágeis para gerenciamento de projetos de conteúdo:** um estudo de caso numa empresa de comércio eletrônico em Fortaleza. 2019. 70 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/43614>>. Acesso em: 22 jan. 2022.
- BUSSER, J. A.; SHULGA, L. V. Co-created value: Multidimensional scale and nomological network. **Tourism Management**, v. 65, p. 69-86, 2018. Disponível em:
<<https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/114219.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2022.
- CASAROTTO, Camila. **Agile Marketing:** entenda por que e como implementar a gestão ágil no marketing. Rock Content, 2020. Disponível em:
<<https://rockcontent.com/br/blog/agile-marketing/>>. Acesso em: 12 jul. 2022.

CHIARINI, Andrea; BACCARANI, Claudio; MASCHERPA, Vittorio. Lean production, Toyota Production System and Kaizen philosophy: A conceptual analysis from the perspective of Zen Buddhism. **The TQM Journal**, v. 30, n. 4, p. 425-438, 2018.

DIAS, M. **OPUS pesquisa e opinião**. Site Institucional, 2018. Disponível em: <<https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/amostragem>>. Acesso em: 22 de jan. de 2022.

DIKERT, Kim; PAASIVAARA, Maria; LASSENIUS, Casper. Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. **Journal of Systems and Software**, v. 119, p. 87-108, 2016.

DRAGANOV, Mihail; PANICHAROVA, Miglena; MADZHIROVA, Neziha. Marketing 5.0. Transactions of Artificial Intelligence Systems in The Digital Environment. In: **2018 International Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech)**. IEEE, 2018. p. 1-3.

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

EWEL, J., CASS, J., DAYS, F., ARNOLD, T., MILLER, R. J., KAYKAS-WOLFF, J., MILLER, D., TREWIN, P. e ANDROSKI, N. **Agile Marketing Manifesto: About**. 2020. Disponível em: <<https://agilemarketingmanifesto.org/about/>>. Acesso em 18 nov. 2021.

EWEL, Jim. **LinkedIn: Biografia**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/in/jimewel/>>. Acesso em: 18 nov. 2021.

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

EWEL, Jim. **Getting started with agile marketing**. 2011. Disponível em: <<https://www.agilemarketing.net/GettingStartedWithAgileMarketing.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2022.

FERREIRA, Cristiane Haviaras. **Omnichannel: o varejo acompanhando a evolução da tecnologia**, 2016. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/19454>> . Acesso em: 9 mai. 2022.

FIA - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Marketing 5.0: O que é, objetivos, exemplos e como aplicar**. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/marketing-5-0/>>. Acesso em: 22 jan. 2022.

FRAPICCINI, Izadora Laube. **Metodologias ágeis no marketing projeto de implementação de metodologias ágeis no setor de marketing**. 2020. Disponível

em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9909>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

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

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

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

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

HSIEH, S.H.; CHANG, A. The psychological mechanism of brand co-creation engagement. **Journal of Interactive Marketing**, v. 33, p. 13-26, 2016.

HUANG, S.; CHOI, C. Review of service dominant logic in service management research. In: **International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Conference**. 2015. p. 34.

KELLY, Stephen; SCOTT, Don. Relationship benefits: Conceptualization and measurement in a business-to-business environment. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 3, p. 310-339, 2012.

KEMP, S. **Digital 2022. Global Overview Report**. 2022. Disponível em: <<https://datareportal.com/reports/digital-2022-brazil>>. Acesso em: 19 jun. 2022.

KHAN, Huda. Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? **International Business Review**, v. 29, n. 5, p. 1017-33, 2020.

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

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

LAGE JUNIOR, M.; GODINHO FILHO, M.. Adaptações ao sistema Kanban: revisão, classificação, análise e avaliação. **Gestão & Produção**, v. 15, p. 173-188, 2008.

LIKER, J. K.; MORGAN, J. M. (2006). **The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development**. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 5–20.

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

MACHADO, M. **Design Thinking como abordagem para criação de serviços**. Orientador: Prof. Hélio Trindade de Matos. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso -

Graduação (Curso de Administração) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MERZ, Michael A.; ZARANTONELLO, Lia; GRAPPI, Silvia. How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. **Journal of Business Research**, v. 82, p. 79-89, 2018.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

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

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

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Universidade Federal de Goiás. Catalão-GO, 2011.

PEREZ, B. **Entenda a importância do posicionamento das marcas no âmbito social**. Consumidor Moderno. 2020. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2020/08/05/posicionamento-marcas-novos-discursos-inclusao/>>. Acesso em: 19 nov. 2021.

RIES, E. **O estilo startup**: Como as empresas modernas usam o empreendedorismo para se transformar e crescer. Rio de Janeiro: LeYa, 2018.

RIGBY, K. D., SUTHERLAND J., TAKEUCHI, H. **Embracing Agile**: How to master the process that's transforming management. Harvard Business Review. 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>>. Acesso em: 22 jan. 2022.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. **Handbook of relationship marketing**, p. 3-38, 2000.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. Evolving relationship marketing into a discipline. **Journal of relationship marketing**, v. 1, n. 1, p. 3-16, 2002.

STANDISH, J., TAIANO, J. E BOSSI, M.. **ACCENTURE. All in**: Inclusion & Diversity drive shopper habits. 13 mar. 2019. Disponível em:

<<https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/inclusion-diversity-retail>>. Acesso em: 20 nov. 2021.

STOPA, Gabriel Rocha; RACHID, Christien Lana. Scrum: Metodologia ágil como ferramenta de gerenciamento de projetos. **CES Revista**, v. 33, n. 1, p. 302-323, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

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

_____ (2007). Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 36(1), 1–10.

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

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

_____ Inversions of service-dominant logic. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 239-248, 2014.

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

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

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

VIVEK, Shiri D.; BEATTY, Sharon E.; MORGAN, Robert M. Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. **Journal of marketing theory and practice**, v. 20, n. 2, p. 122-146, 2012.

ZAPAROLLI, M. **Como fugir do Ágil do Jeito Errado**. Bain & Company. 2021. Disponível em:

<<https://www.bain.com/pt-br/insights/how-to-escape-from-agile-the-wrong-way/>>. Acesso em: 22 jan. 2022.

GLOSSÁRIO

Agile Marketing - Marketing Ágil.

Big data - Processo que envolve a análise e interpretação de grandes volumes de dados variados.

Customer-oriented - Um processo/ação orientada ao cliente.

E-marketing - São ações de comunicação que as empresas podem utilizar por meio da internet.

Feedback - Reação/retorno.

Input - Entrada.

APÊNDICE A – Proposta de questionário para a pesquisa:

Bloco 1 - Relação entre os atores
1 - Comente como é o relacionamento entre o cliente e a equipe de marketing da organização em que você atua de modo geral (canais utilizados, tom de comunicação, tipos de informações).
2 - Para a equipe de marketing da organização que você faz parte, os clientes são estimulados a se engajar e contribuir com melhorias de um produto/serviço? Explique como se dá esse processo.
3 - Quais são os principais <i>inputs</i> que o cliente fornece a sua equipe de marketing por meio dos canais comentados por você nas perguntas anteriores?
4 - Esses <i>inputs</i> são de alguma forma levados em consideração pelos tomadores de decisão dos níveis mais altos, por exemplo, CEOs de área? Se sim, quais áreas e como ocorrem as ações referentes a <i>inputs</i> dos clientes nessas áreas?
5 - Considerando as respostas anteriores, qual é a sua opinião sobre o processo de implantação de estratégias de inovação/diferenciação do produto/serviço da sua empresa?
Bloco 2 - Marketing Ágil
1 - A sua equipe de marketing utiliza algum dos elementos das metodologias ágeis (listados abaixo) no dia a dia? Dê um exemplo de como isso é feito. <ul style="list-style-type: none"> ● Scrum (propõe que um projeto seja dividido em diversos (pequenos) ciclos de atividades, com reuniões frequentes para que a equipe possa alinhar o que vem fazendo e pensar formas de melhorar o processo com agilidade) ● Lean (Trata-se de um corpo de conhecimento cuja essência é a capacidade de eliminar desperdícios continuamente e resolver problemas de maneira sistemática.) ● Smart (A Metodologia Smart é uma forma eficiente de estabelecer objetivos e se refere a uma sigla que corresponde aos cinco princípios desta prática. Portanto, o termo smart faz menção a: Specific (específica), Measurable (mensurável), Attainable (atingível), Relevant (relevante) e Time based (temporal)).
2 - Para você, há benefícios na aplicação de um sistema de marketing ágil na organização em que faz parte? Entenda-se por marketing ágil um conjunto de valores, princípios e ações que tornam as estratégias - de marketing - mais eficientes e adaptáveis às mudanças do mercado (Miguêns, 2018). Se ainda não aplica, acredita que esse método traria benefícios?

3 - Com base em sua resposta anterior, pode esclarecer se esse grupo de competências adquiridas formam um padrão específico da sua organização? Ou você percebe esse mesmo grupo de competências nos concorrentes, como um padrão comum desse mercado?

4 - Quais são as ferramentas/plataformas que a sua equipe usa para fazer a gestão das iniciativas de marketing?

- Plataformas de gestão de tarefas (Trello, Click Up, Jira...)
- Plataformas de chat (Slack, Teams, WhatsApp...)
- Plataformas de videoconferência (Meet, Jitsi, Teams...)
- Outro:

Bloco 3 - Arranjos institucionais

1 - Nesse processo de comunicação direta e ativa com o cliente, as sugestões de alterações propostas geraram melhorias ou modificações em critérios, conformações, e/ ou processos internos em alguma área da organização?

2 - Você pode discorrer sobre uma ou mais alterações adotadas tecnicamente pela equipe de marketing proveniente de input de um cliente para produtos/serviços oferecidos pela empresa?

3 - Qual sua opinião da percepção dos clientes sobre esse processo de acolhimento de sugestões por parte da organização para manter o relacionamento? Essa forma de relacionamento com o cliente tem gerado algum tipo de retorno para a equipe de marketing ou a organização? Entenda-se por retorno aquele financeiro, motivacional, técnico, ou outro qualquer que a organização acredita ser fruto desse processo.

4 - Considerando o cenário atual em relação ao relacionamento do cliente com a sua organização, representada por sua equipe de marketing, quais seriam as principais adaptações e mudanças que podem ocorrer em um futuro próximo?

5 - Na hipótese de que sua equipe de marketing tenha os requisitos necessários para tais mudanças, quais seriam os requisitos/habilidades mais fortes e aqueles que devem ser melhorados para enfrentar cenários futuros?

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido

Termo de consentimento livre e esclarecido
<p>Ciente dos objetivos e da metodologia da pesquisa,, concedo a anuência para seu desenvolvimento, desde que sejam assegurados os requisitos abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none">· O cumprimento das determinações éticas da Resolução nº510/2016 CNS/CONEP.· A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa.· Não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da participação dessa pesquisa.· No caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.
<p>Confirme a sua participação na pesquisa (selecione somente as autorizações que fazem sentido para você):</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Aceito os requisitos acima expostos e autorizo a utilização das minhas respostas para a elaboração do trabalho de conclusão de curso de Maria Isabel Gomes de Melo (confirmação obrigatória para o prosseguimento)<input type="checkbox"/> Autorizo a divulgação do meu nome<input type="checkbox"/> Autorizo a divulgação do nome da empresa a qual trabalho
<p>Nome do entrevistado (preencher somente se autorizar):</p> <hr/>
<p>Cargo do entrevistado (obrigatório):</p> <hr/>
<p>Empresa do entrevistado (preencher somente se autorizar):</p> <hr/>
<p>Área de atuação da empresa (obrigatório):</p> <hr/>