

# O MELHOR VCE, O AMBIENTE VIRTUAL DE CLIENTE

OS BENEFÍCIOS DE ENVOLVER OS CLIENTES NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS, NA ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EM ATIVIDADES AFINS SÃO NOTÓRIOS. MAS OS ESPECIALISTAS EM GESTÃO SATISH E PRIYA NAMBISAN VÃO ALÉM E MOSTRAM OS EFEITOS DO SISTEMA TECNOLÓGICO CORRETO PARA ENRIQUECER A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E O PROCESSO DE COINOVAÇÃO. E ENSINAM A CRIÁ-LO

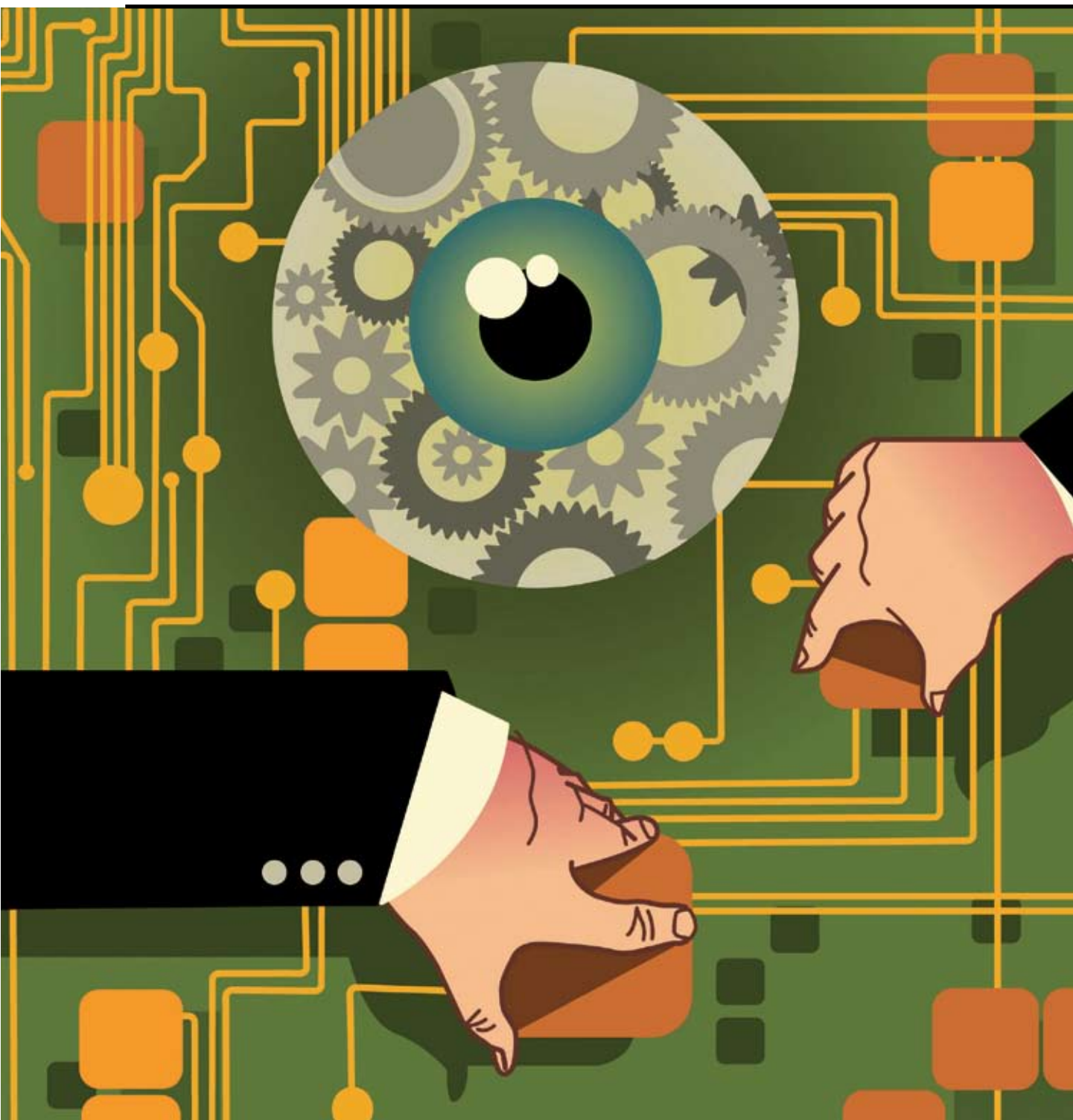
Nos últimos anos, muitas empresas renomadas, como Microsoft, Cisco, Nokia, Volvo e Nike, construíram ligações mais próximas com os clientes no campo da inovação e da criação de valor, ao estabelecer, com eles, fóruns baseados na tecnologia. Tais fóruns, conhecidos como ambientes virtuais de cliente [ou VCEs, na sigla da expressão original em inglês, *virtual customer environment*], variam de simples grupos de discussão *online* aos mais sofisticados centros de criação de protótipos. Em muitos casos, as empresas incorporam mecanismos organizacionais para integrar o papel inovador dos clientes aos sistemas internos de desenvolvimento de produtos e aos processos.

Os benefícios de incluir os clientes no *design* e no desenvolvimento de produtos, assistência técnica e atividades afins são cada vez mais notórios. Ao interagir com os clientes, a Nokia, por exemplo, foi capaz de alcançar conceitos inovadores de *design*. De modo similar, a Volvo acelerou o ciclo de desenvolvimento de seus produtos ao envolver os clientes em testes de produtos virtuais. A Microsoft, por sua vez, economizou

consideravelmente ao acolher os clientes *experts* como parceiros no serviço de assistência aos produtos. Tais vantagens, combinadas com a disponibilidade de tecnologia da informação (TI) barata, ajudam a explicar o rápido crescimento das iniciativas dos ambientes virtuais de cliente tanto nos Estados Unidos como na Europa.

Nossa pesquisa indica que tais iniciativas podem oferecer benefícios importantes (e, com frequência, ocultos), que vão além dos resultados das inovações (*veja quadro na página 136*). As interações dos clientes, no caso dos VCEs, podem moldar suas relações com a empresa tanto como com o produto ou com a marca. De fato, muitas empresas consideram seus ambientes virtuais estritamente plataformas de inovação e prestam atenção limitada a outras componentes. Pensamos que as empresas que ignoram o vasto impacto da experiência do cliente estão deixando passar uma dimensão importante – algo que elas podem não perceber antes que seja tarde demais.

Os gestores podem se beneficiar ao desenvolver uma compreensão mais profunda da natureza da ex-



periência do cliente em um VCE e suas implicações para a inovação e para a gestão do relacionamento com o cliente. Oferecemos um sistema para avaliar o perfil de experiência do cliente nos VCEs e

sugerimos um conjunto de estratégias e práticas para promover experiências apropriadas aos clientes. Para compreender as experiências, examinemos os papéis que os clientes assumem nos VCEs.

### **Papéis dos clientes em ambientes virtuais**

Ambientes virtuais de cliente podem ser criados para dar apoio a cinco diferentes tipos de papéis que os clientes desempenham na

inovação e na cocriação de valor: conceituador de produto, *designer* de produto, testador de produto, especialista em assistência técnica sobre o produto e divulgador do produto (veja quadro abaixo).

**Conceituadores de produto.** Empresas dedicadas à conceituação de produtos podem estimular os clientes a interagir entre si para gerar novos produtos e aperfeiçoar os existentes. O fabricante italiano de motocicletas Ducati, por exemplo, implantou um espaço virtual chamado Tech Cafe, no qual os clientes compartilham ideias sobre o *design* (incluindo desenhos detalhados de engenharia) para personalizar e aperfeiçoar as motos. Algumas sugestões foram absorvidas pela nova geração de produtos Ducati. A Hallmark empregou mecanismos similares para que os clientes conceituassem os produtos e canalizassem ideias para o desenvolvimento de produtos.

**Designers de produto.** Clientes também podem ser *designers* e criar a própria versão do produto ideal, usando ferramentas de *design* e de

construção de protótipos virtuais providas pelos VCEs. Foi o que fez a alemã BMW em relação aos sistemas de assistência ao motorista e à telemática (serviço de transmissão de informação a longa distância). Tanto a francesa Peugeot Citroën como a austríaca D. Swarovski também empregaram ferramentas de *design* para facilitar os esforços dos clientes.

**Testadores de produto.** A aplicação das tecnologias para produtos virtuais também foi estendida para envolver o cliente nos testes de produtos. Tanto a Volvo como a Audi implantaram ferramentas para isso.

**Especialistas em assistência técnica sobre o produto.** Talvez o papel mais comum para os clientes seja dar apoio especializado aos outros clientes. Isso lhes permite alavancar seu conhecimento acerca do produto e estender a assistência a seus pares. Empresas de tecnologia como HP, Novell, Cisco e Microsoft estão na liderança nessa área. Além disso, organizações como a San Carlos, do Consortium for Service Innovation,

da Califórnia, vêm buscando projetos que foquem o reforço do papel do cliente na assistência técnica por meio da aplicação inovadora de tecnologias e ferramentas baseadas em conhecimento dos VCEs.

**Divulgadores de produto.** Algumas empresas também aproveitaram a experiência dos clientes nas atividades de marketing do produto empreendidas pelos VCEs. Eles são capazes de enviar informações sobre novos produtos e moldar percepções de seus pares por meio do diálogo e de discussões. Os VCEs ainda fornecem um ambiente no qual os clientes podem aprender sobre novos produtos. Tanto a coreana Samsung como a japonesa Suzuki utilizam centros de lançamento de produtos virtuais que empregam simulações interativas de produtos e, no processo, envolvem os clientes no marketing do produto.

Cada um dos papéis dos clientes tem muito a oferecer às empresas. Entretanto, alguns deles têm mais relevância para algumas empresas do que para outras. De fato, a maioria

## Tipos de ambientes virtuais de cliente (VCEs)

Os ambientes virtuais de interação podem apoiar cinco papéis do cliente no que se refere a inovação e criação conjunta de valor. A natureza da interação e a experiência do cliente no VCE variam de acordo com esse papel.

### FOCO PRINCIPAL DO VCE: O PAPEL DO CLIENTE

	Como conceituador de produto	Como <i>designer</i> de produto	Como testador de produto	Como especialista em assistência técnica do produto	Como divulgador do produto
<b>Natureza da contribuição do cliente</b>	Sugestões e ideias de novos produtos ou de aperfeiçoamento de produtos	Especificação de novo <i>design</i> de produtos; contribuições em aspectos dos produtos e trocas sobre <i>design</i>	Identificação de falhas no <i>design</i> dos produtos; contribuições para os protótipos dos produtos	Prestação de serviços de assistência técnica a seus pares	Divulgação de informações sobre o novo produto; moldagem do comportamento de compra de seus pares
<b>Natureza dominante da interação do cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Cliente-cliente</li> <li>▀ Cliente-empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Cliente-ferramenta</li> <li>▀ Cliente-empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Cliente-ferramenta</li> <li>▀ Cliente-empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Cliente-cliente</li> <li>▀ Cliente-cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Cliente-cliente</li> <li>▀ Cliente-ferramenta</li> </ul>
<b>Tecnologias típicas de VCEs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Fóruns de discussão</li> <li>▀ Centros de conhecimento</li> <li>▀ Blogs, wikis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Ferramentas de <i>design</i> virtuais e de protótipos</li> <li>▀ Ferramentas de envio de mensagens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Ferramentas virtuais de simulação</li> <li>▀ Ferramentas de envio de mensagens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Fóruns de discussão</li> <li>▀ Centros de conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Fóruns de discussão</li> <li>▀ Ferramentas virtuais de simulação</li> </ul>
<b>Exemplo típico</b>	Tech Cafe, da Ducati	Customer Innovation Lab, da BMW	Concept Lab, da Volvo	Programa Most Valuable Professional, da Microsoft	Virtual Program Launch Center, da Samsung
<b>Componentes dominantes da experiência do cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Pragmática</li> <li>▀ Hedonista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Pragmática</li> <li>▀ Usabilidade</li> <li>▀ Hedonista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Pragmática</li> <li>▀ Usabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Pragmática</li> <li>▀ Sociabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Pragmática</li> <li>▀ Sociabilidade</li> </ul>



busca iniciativas dos VCEs que foquem um único papel. Por exemplo, enquanto o programa Most Valuable Professional (Profissional Mais Valioso), da Microsoft, se concentra principalmente em atividades de assistência técnica, o Tech Cafe, da Ducati, foca primeiramente o desenvolvimento de conceitos de produtos. Dependendo do papel de inovação do cliente, a natureza das interações e as tecnologias usadas variam –portanto, varia também a natureza da experiência do cliente no VCE. Contudo, antes de relacionar o papel do cliente à experiência, precisamos definir o que é a experiência do cliente no VCE.

### Experiências do cliente

A experiência do cliente em um VCE é constituída de quatro aspectos, que refletem três características sobre as interações dos clientes: se elas envolvem conhecimento do produto; se ocorrem em uma comunidade ou em um contexto social; se são facilitadas ou mediadas por diferentes tecnologias.

**Experiência pragmática.** A maioria dos clientes nos VCEs quer adquirir informação sobre um produto, sua tecnologia e seu uso. A componente pragmática tem a ver, portanto, com atingir esses objetivos no VCE, seja pela interação com outros clientes e com representantes da empresa, seja na busca por centros de conhecimento do produto ou no uso das ferramentas de protótipos. Dependendo da abordagem de inovação, a experiência pragmática varia.

**Experiência de sociabilidade.** Interações em um VCE com frequência possibilitam aos clientes ver-se como membros de um grupo. Assim, a componente de sociabilidade enfatiza a importância do diálogo na comunidade e das regras sociais que delimitam tal diálogo. A promoção de uma identidade comum nos VCEs tem contribuído para uma experiência de sociabilidade positiva. Um dos clientes comentou: “Eu realmente gosto da camaradagem e da compreensão que se desenvolveram

aqui [no VCE], e a troca constante com esses colegas trouxe-me experiências muito interessantes”.

**Experiência de usabilidade.** Nos VCEs, a tecnologia da informação faz a medição das interações entre os clientes. A qualidade das interações das pessoas com os computadores define a facilidade de uso. Seja a tecnologia utilizada simples ou complexa, a facilidade com que os clientes podem interagir ou realizar tarefas define a experiência como um todo.

**Experiência hedonista.** As interações no VCE podem ser mentalmente estimulantes ou divertidas, uma fonte de prazer. A componente hedonista pode estar presente na interação com outros clientes e com as ferramentas e tecnologias, como revela o seguinte comentário: “Sempre gostei de resolver quebra-cabeças técnicos e minhas interações [no VCE] me deram inúmeras oportunidades de me divertir com essas buscas, que são muito satisfatórias”.

Juntos, esses quatro lados da experiência oferecem uma visão abrangente do cliente no VCE. Entretanto, algumas podem ser mais importantes que outras, dependendo da natureza das interações e das atividades de cocriação de valor.

Em um de nossos estudos, examinamos os VCEs de quatro empresas: uma de *software*, uma de eletrônicos de consumo, uma de alta tecnologia e uma de serviços de tecnologia. Os VCEs das empresas de *software* e de eletrônicos estimulavam as pessoas a ser especialistas em assistência técnica, enquanto os das companhias de alta tecnologia e de serviços de tecnologia encorajavam os clientes a conceituar novos produtos e serviços. Baseados em uma pesquisa com clientes que visitaram esses ambientes, avaliamos o perfil da experiência média do cliente nas quatro empresas e encontramos resultados interessantes. Nas primeiras duas empresas, a ex-

## Estratégias de VCE x perfis de clientes

As empresas podem adotar quatro tipos de estratégias e práticas com diversos níveis de impacto sobre as quatro componentes da experiência do cliente. Empresas distintas escolherão portfólios diferentes de estratégias e práticas, dependendo das suas circunstâncias e do que elas estão tentando alcançar nos VCEs.

Estratégias e práticas de VCE		Impacto na experiência do cliente			
		Pragmática	Sociabilidade	Usabilidade	Hedonista
<b>Design que estimula a inovação do cliente</b>	Estabelecer sistema de classificação de conteúdo de produto	●	○	○	○
	Estabelecer centros de conhecimento de produto	●	○	○	○
	Usar ferramentas para aperfeiçoar a transparência social	●	●	○	○
	Estabelecer fóruns exclusivos para os clientes	●	○	○	●
	Estabelecer sistemas de reconhecimento dos clientes	●	○	○	○
	Adotar o <i>design</i> técnico limpo	●	○	○	○
	Usar tecnologias de fluxo	●	○	○	○
<b>Ligar o exterior com o interior da empresa</b>	Criar novos papéis para fortalecer os laços com os VCEs	○	○	○	○
	Estabelecer novos mecanismos de comunicação	○	○	○	○
	Adaptar ou modificar processos de inovação	○	○	○	○
<b>Gerenciar as expectativas dos clientes</b>	Aperfeiçoar a transparência sobre o papel do cliente	○	○	○	○
	Aperfeiçoar a transparência do processo de inovação	○	○	○	○
	Aperfeiçoar a transparência quanto aos resultados dos VCEs	○	○	○	○
<b>Incluir o VCE nas atividades de CRM</b>	Organizar eventos de inovação com os clientes	○	○	○	○
	Organizar festivais de marcas de VCEs	○	○	○	○

Mais ● ○ Menos

perícia do cliente se aproximava mais das experiências pragmática e de sociabilidade, enquanto nos outros casos a ênfase se dava sobre as componentes pragmática e hedonista.

Essas diferenças destacam os diferentes tipos de interações entre os clientes. Os VCEs que focam atividades de assistência técnica tendem a conter discussões e debates que alavancam o conhecimento de toda a comunidade e os tornam mais capazes de lidar com os problemas individuais dos clientes em relação aos produtos. Já os VCEs que visam ajudar os clientes a se tornar conceituadores de produto tendem a ser mais estimulantes aos participantes, com as ideias de aperfeiçoamento de produtos sendo desenvolvidas, compartilhadas e melhoradas.

Podemos identificar perfis típicos de experiência do cliente para cinco diferentes tipos de VCEs, baseados no tipo de participação e na cocriação de valor que encorajam (veja quadro na página ao lado). Vimos que a componente pragmática é importante na maioria das situações, uma vez que o conhecimento do produto e o aprendizado são fundamentais em quaisquer papéis. A componente de sociabilidade torna-se mais importante nos papéis que dependem mais do envolvimento da comunidade (como na assistência técnica e no marketing do produto) do que nos contextos que enfatizam interações (como no *design* e no teste de produtos). Similarmente, conforme aumenta a sofisticação das facilidades dos VCEs, a importância da usabilidade também aumenta (no *design* e no teste de produtos,

a realidade virtual e os simuladores são primordiais).

O que fizemos até aqui foi assinalar as experiências mais típicas, porém vale enfatizar que cada empresa necessitará examinar suas circunstâncias e analisar seu contexto único de produtos e clientes, de modo a decidir qual perfil de experiência de cliente é mais apropriado. Vale a pena discutir ainda o impacto da experiência do VCE sobre o cliente.

### O efeito da experiência do cliente no VCE

Há dois tipos de efeitos da experiência de interação dos clientes:

■ O primeiro é o cliente permanecer envolvido e aumentar a intensidade e a qualidade de suas contribuições no VCE.

■ O segundo efeito, de escopo mais amplo, está ligado às relações que os clientes têm tanto com o produto como com a empresa. Descobrimos que a maioria dos clientes atribui sua experiência no VCE, seja ela boa ou má, diretamente à empresa liga-



**O LADO PRAGMÁTICO DA EXPERIÊNCIA IMPORTA NA MAIORIA DAS SITUAÇÕES; A SOCIABILIDADE, QUANDO É PRECISO ENVOLVER A COMUNIDADE; A USABILIDADE, EM VCEs MAIS SOFISTICADOS**

da à iniciativa. De fato, a experiência molda suas percepções sobre a empresa e sobre o produto. Curiosamente, nós também constatamos que as experiências dos clientes têm maior efeito sobre sua visão a respeito da empresa do que sobre sua participação futura em atividades do VCE. Além disso, o efeito da experiência do cliente molda intenções e decisões de compra. Por exemplo, um cliente observou que as principais razões pelas quais ele decidiu comprar o *smart phone* Treo 650 da Palm foram “o fórum ativo que é associado a ele e a experiência boa tida na visita ao VCE durante minhas primeiras pesquisas”.

Em geral, observamos que experiências positivas (ou negativas) levam a resultados positivos (ou negativos) com relação à inovação e ao relacionamento com o cliente. No entanto, mais significativamente, verificamos que a diferença entre as expectativas do cliente e sua real experiência nas quatro componentes é o que, de fato, importa. Além disso, há limites a partir dos quais uma experiência mais positiva não necessariamente se converterá em resultados mais positivos. Por exemplo, se os clientes consideram algo particularmente importante, como a componente de sociabilidade, uma pequena queda nessa componente tem um efeito ampliado na atitude do cliente. Porém, se algo é considerado relativamente menor – a usabilidade, por exemplo –, mesmo uma classificação altamente positiva não se traduz em uma visão mais favorável sobre o produto ou sobre a empresa.

Assim, o objetivo não é maximizar os quatro lados da experiência do cliente no VCE. Isso pode ser muito custoso e pode não ser eficaz. Em vez disso, o objetivo é criar experiências positivas além do esperado, particularmente nas áreas que são importantes em dado contexto de inovação do cliente.

## Estratégias e práticas que enriquecem a experiência do cliente

Para finalizar, desenvolvemos quatro conjuntos de estratégias e práticas que as empresas podem adotar para enriquecer as experiências no VCE, dependendo das circunstâncias e dos objetivos de cada empresa:

**1. Estabeleça um *design* que estimule a inovação do cliente.** Os aspectos-chave de *design* podem ser incorporados aos VCEs, tais como:

■ Sistemas de classificação de conteúdo. Ajudam a aperfeiçoar o aprendizado. Notas atribuídas pelos clientes e métricas sociais, por exemplo, ajudam os clientes a avaliar a profundidade e a precisão do conhecimento nas interações. Novas ferramentas de visualização semântica foram criadas para permitir identificar padrões nas conversações e navegar na direção do conteúdo desejado. A Microsoft utiliza esses sistemas.

■ Centros de conhecimento sobre o produto. Podem oferecer aos clientes o conhecimento certo na hora certa, por meio de simuladores, por exemplo. A Samsung permite aos clientes que façam um *test drive* virtual.

■ Transparência social. Aspectos de *design* que oferecem aos clientes melhores dicas sociais ofertam também melhores experiências sociais e permitem discussões mais ricas. Ferramentas desenvolvidas pelo MIT Media Lab e pela IBM estimulam os clientes a seguir convenções sociais e a interagir mais efetivamente com o grupo. Essas ferramentas identificam os participantes ativos e passivos e os formadores de opinião e mostram como as ideias evoluem, ajudando os clientes a fazer inferências sociais que facilitam interações coerentes e progressos na direção de objetivos comuns.

■ Programas de reconhecimento do cliente. Empresas como a IBM, a HP

e a Microsoft instituíram programas que conferem títulos e recompensas aos clientes dos VCEs. Os clientes valorizam essas iniciativas, porque elas vêm de uma comunidade com a qual eles se identificam. Esses programas têm impacto positivo sobre a experiência de sociabilidade. Clientes reconhecidos pela Microsoft no programa Most Valuable Professional dizem que isso aumenta seu senso de pertencimento e de responsabilidade.

■ Fóruns exclusivos aos clientes. As empresas podem criar fóruns para a elite dos clientes dos VCEs, o que dá às pessoas um senso de exclusividade, favorecendo sua experiência social. A Hallmark, por exemplo, divide os clientes com base em seus perfis demográficos e os designa a diferentes fóruns. Esses ambientes exclusivos possibilitam às empresas garantir maior envolvimento dos clientes, mas também oferecem a eles um senso de identidade mais forte, que, em troca, leva a experiências mais positivas.



■ *Design clean* tecnicamente. Uma interface de usuário simples e fácil de usar, combinada com características altamente intuitivas de navegação, pode ser um ativo e tanto em um VCE. O *design* limpo tem implicações positivas na experiência de usabilidade, bem como nas componentes pragmática e hedonista.

■ Tecnologias de fluxo. São a realidade virtual e as ferramentas de simulação que combinam interatividade humana e tecnológica para produzir experiências estimulantes aos clientes. A Volvo combina *design* limpo com tecnologias de fluxo. O sucesso é evidenciado pela quantidade e pela qualidade das ideias e sugestões que a empresa recebe de seus clientes mundo afora, muitas das quais encontraram seu caminho no processo de desenvolvimento de produtos.

**2. Ligue o exterior ao interior.** Empresas que desejam se beneficiar da criatividade de seus clientes precisam adotar estratégias que liguem o ambiente externo de inovação de seus clientes às equipes internas de desenvolvimento de produtos.

Uma maneira de alcançar esse objetivo é estabelecer papéis organizacionais para conectar o VCE às equipes internas de produtos. A Microsoft, por exemplo, designou funcionários, chamados de *buddies* (companheiros), para especificamente desempenhar o papel de ponte. Os *buddies* interagem diretamente com os clientes no VCE e certificam-se de que suas contribuições sejam levadas às pessoas certas na organização. Isso também permite à empresa participar de con-

## AS EMPRESAS PODEM CRIAR FÓRUNS ESPECÍFICOS PARA A ELITE DOS CLIENTES PARTICIPANTES DE UM VCE, FAVORECENDO SUA EXPERIÊNCIA DE SOCIABILIDADE

## Antecedentes e consequências das experiências dos clientes nos VCEs

Para proporcionarem experiências positivas para o cliente nos ambientes virtuais, as empresas devem desenvolver estratégias e práticas específicas. Estas podem se traduzir em resultados valiosos para a empresa, tanto em inovação como em relacionamento com os clientes.



versações que ocorrem nos fóruns externos de inovação e contribuir para a experiência hedonista do cliente. Nossa pesquisa mostra que os clientes atribuem alto valor a suas interações com seus *buddies*. Como nos disse um cliente da Microsoft, “[minhas] interações com os *buddies* foram extremamente satisfatórias. Eles conhecem bastante e eu realmente gostei de trocar ideias com eles”.

Outra maneira de ligar o VCE às equipes internas é criar novos mecanismos de comunicação. Algumas das empresas que estudamos usaram métodos de comunicação formal, como relatórios para dar aos clientes a visão e a direção da inovação e das atividades de cocriação de valores. Entretanto, mecanismos informais podem ser igualmente importantes. Por exemplo, a alemã SAP mantém discussões do tipo “pergunte ao especialista”, que reúnem pessoas da empresa e clientes para discutir ampla série de assuntos sobre os produtos e a tecnologia. As empresas também começaram a usar blogs e wikis para facilitar as conversas informais entre *experts* internos e clientes. Um bom exemplo é o Channel 9, da Microsoft. Trata-se de um fórum que incorpora tecnologias como os blogs, os *podcasts*, os *vodcasts* e os wikis para promover o debate aberto entre clientes e funcionários da Microsoft.

Uma terceira maneira de integrar iniciativas de VCE à estratégia global de inovação é adaptar ou modificar os processos de desenvolvimento de produtos. Isso pode incluir instituir novos processos para responder às ideias e iniciativas dos clientes, selecionar projetos de inovação apropriados para o VCE e administrar direitos de propriedade intelectual. Pode também significar gerenciar os riscos associados à iniciativa do VCE e renovar a cultura das equipes de desenvolvimento de produtos para colocar os clientes como parceiros na inovação. Conforme um gerente nos disse, “nós não demos muita atenção a esses processos antes. No entanto, muitos desses tópicos acabaram criando vida própria e, como vimos, eram aspectos que não diziam respeito somente a nós, mas a nossos clientes também”. De fato, descobrimos que instituir processos apropriados para acomodar as atividades do VCE e seus resultados pode enriquecer a experiência do cliente e assegurar retornos à empresa.

**3. Administre as expectativas dos clientes.** Um aspecto importante para o processo de inovação colaborativa é gerenciar as expectativas do cliente e minimizar resultados negativos. Para isso, é necessário

alto grau de transparência. Nossos estudos indicam que há três tipos de transparência:

■ **Transparência de papéis.** Tem a ver com a percepção do cliente sobre o papel específico que ele tem no VCE.

■ **Transparência de processos.** É relativa à clareza de processos de inovação – sua natureza, quem está envolvido neles, sua sequência lógica e como se relacionam aos demais processos da empresa.

■ **Transparência de resultados.** Envolve manter os clientes informados sobre o que está acontecendo com suas contribuições.

A clareza a respeito do papel do cliente, dos processos de inovação e de criação de valor e dos resultados pode reduzir o potencial de expectativas equivocadas do cliente no que tange a seu envolvimento e levar a uma experiência mais positiva. Estratégias para melhorar a transparência variam de acordo com o contexto do VCE. Por exemplo, algumas empresas tentaram aumentar a clareza tornando os papéis dos clientes e dos processos explícitos por meio da publicação de políticas e diretrizes. Discussões abertas com a comunidade dos clientes a respeito de seu envolvimento podem também ajudar a melhorar as percepções e as expectativas. Manter em arquivo as interações dos clientes

é uma prática útil. Outra é relatar periodicamente aos clientes o *status* das ideias de aperfeiçoamento de produto que saíram dos VCEs.

Tornar explícitas as políticas da empresa em relação aos direitos de propriedade intelectual é crítico para aperfeiçoar a transparência de resultados. A Microsoft, por exemplo, instituiu o programa Community Solutions Content, que é hospedado no VCE e é parte da base de conhecimento de produto da empresa, mas é de propriedade da comunidade. Como nos disse um gestor da Microsoft, o ponto-chave é trazer clareza sobre “quem possui o ativo intelectual” e comunicar isso à comunidade de clientes. Estratégias e práticas baseadas nos princípios da boa gestão do relacionamento com o cliente podem levar a experiências positivas com o cliente nos VCEs.

**4. Incorpore o VCE nas atividades de gestão do relacionamento com o cliente.** A estratégia final que as empresas podem usar para aperfeiçoar a experiência dos clientes nos VCEs é envolvê-los no espectro da gestão do relacionamento com o cliente, o que as leva a encontrar sinergia com outras interações dos clientes com os produtos, mesmo as do mundo *offline*.

Um modo eficaz de fazê-lo é organizar um encontro de inovação de cliente que reúna clientes seleciona-

dos do VCE, as equipes de desenvolvimento de produtos e os gestores. A Microsoft, por exemplo, convida seus *Most Valuable Professionals*, anualmente, para um evento de dois dias. O encontro abrange sessões técnicas e é uma oportunidade para os clientes se relacionarem com seus pares e com os gestores da Microsoft e darem *feedback* às equipes de desenvolvimento de produtos. Outras empresas têm práticas similares. A BMW, por exemplo, convidou 20 clientes inovadores que colaboraram com seu Customer Innovation Lab para encontrar seus engenheiros em Munique. A Ducati reúne os clientes de seu Tech Café em um encontro anual que foca os produtos da próxima geração.

Outro mecanismo consiste em organizar “festivais”. São atividades de marketing de produto que começam

no ambiente virtual e continuam no mundo real. São realizadas nas regiões onde os clientes moram. A Samsung, por exemplo, começou a empreender essas iniciativas em um esforço para encontrar sinergia entre as atividades do VCE e sua abordagem geral de gestão de marca.

Apesar de essas práticas não serem apropriadas a todas as empresas, elas sugerem oportunidades potenciais para aperfeiçoar a experiência do cliente quando ele voltar ao ambiente virtual mais tarde.

As estratégias e práticas que apresentamos aprimoram a experiência do cliente no VCE de diversas maneiras. Além do mais, os custos de implantação podem variar enormemente. Assim, as empresas precisam ser cautelosas ao selecionar e levar a cabo um portfólio de estratégias e práticas que vão ao encontro das necessidades dos tipos de clientes que desejam se envolver na cocriação de valor. Criando e implantando o sistema correto, a empresa pode chegar a resultados positivos em termos de inovação e de relacionamento com o cliente, o que ressalta a grande mensagem de nossa pesquisa: as empresas devem ver seus VCEs como parte de sua estratégia de inovação e de relacionamento com o cliente. ●



© MIT Sloan Management Review  
Reproduzido da MIT Sloan  
Management Review. © 2008,  
Massachusetts Institute of  
Technology. Todos os direitos  
reservados. Distribuído por  
Tribune Media Services.

## SAIBA MAIS SOBRE O ESTUDO

A pesquisa dos autores foi conduzida por aproximadamente sete anos, por meio de diversos estudos. O trabalho conceitual inicial focou o entendimento dos elementos-chave de *design* de ambientes para o cliente virtual e os diferentes papéis de cocriação de valor que eles facilitam. Em seguida, houve dois conjuntos de longas entrevistas com clientes: o pri-

meiro conjunto foi realizado com clientes que haviam participado dos VCEs de empresas como Microsoft, HP, IBM, Sony, Palm, Volvo e Bang & Olufsen e o segundo, principalmente com pessoas que foram reconhecidas com o título de *Most Valuable Professional* (programa da Microsoft), bem como com os gestores da empresa que estavam associados a esse programa.

Satish Nambisan é professor de gestão de tecnologia e estratégia da Lally School of Management, ligada ao Rensselaer Polytechnic Institute, de Nova York, Estados Unidos. É autor, com Mohanbir Sawhney, de *The Global Brain: Your Roadmap for Innovating Faster and Smarter in a Networked World* (ed. Prentice Hall). Priya Nambisan é professora de políticas de saúde e administração da School of Public Health University, da State University of New York.