

# **COCRIAÇÃO DE VALOR NO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESA E CLIENTE: UM ESTUDO NA EMPRESA MERCUR E SEU MODELO DE INTERAÇÃO**

## **Resumo**

O presente estudo busca compreender o papel da cocriação de valor na forma de relacionamento entre empresa e cliente. Analisou e identificou as estratégias de relacionamento a partir da cocriação e compreendeu os ganhos relacionais advindos deste processo. O estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa exploratória, utilizando-se de estudo de caso único, na empresa Mercur S. A., a partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas com três diferentes públicos: colaboradores, clientes e alunos de pós-graduação que possuem relação com o tema. Por meio da análise dos dados coletados e das relações com a teoria, entende-se que a cocriação aprimora o relacionamento que a empresa tem com o cliente. A empresa trabalha a partir do modelo DART, proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004a), em que há diálogo, acesso, riscos e benefícios e transparência. A pesquisa trouxe ganhos significativos em relação ao estudo da cocriação, tais como aprendizado e os riscos que há nesse processo, o que pode servir de inspiração para outras empresas. Sugere-se que pesquisas que possam mensurar o valor cocriado com diversos públicos de relacionamento a fim de identificar e, por conseguinte, aprofundar como vantagem estratégica para a empresa. Também se entende que é importante desenvolver novos estudos que relacionem a cocriação de valor com a criação de valor compartilhado.

**Palavras-chave:** Cocriação de Valor; Relacionamentos; Geração de Valor.

## **1 Introdução**

O século XXI evidencia que o ambiente de mercado vem apresentando mudanças categóricas, caracterizando-se por um cenário de desenvolvimento tecnológico e inovador. Também revela que as organizações as quais buscam a lucratividade a qualquer custo e que consideram os seus colaboradores somente como unidades econômicas de produção estão perdendo credibilidade e confiança (REIMAN, 2013). As pessoas estão interconectadas e compartilham informações instantaneamente por meio da *Internet*. Os campos de estudo da medicina, educação, entretenimento e as tecnologias sociais se intensificaram a partir da economia em rede. Há mais de 4 bilhões de pessoas no mundo que utilizam a rede para compartilhar conhecimento e desenvolver negócios digitais, criando valor a partir do contato com as pessoas. É cada vez mais raro as pessoas agirem isoladamente, qualquer um em qualquer lugar pode colaborar com ideias ou projetos (BERNERS-LEE, 2010; CASTELLS, 2015).

É possível observar uma mudança de comportamento entre as marcas e os consumidores. Uma vez que as empresas precisam se aproximar dos consumidores para entender o que eles buscam e construir algo com valor de forma ética e transparente. O marketing deve trabalhar as marcas a partir de valores sociais legítimos, criar conexões emocionais fortes, contínuas, enraizadas e inspiradoras. A marca precisa se comportar como facilitadora de relacionamentos, em constante estado de reinvenção e aprendizado (ROSSI, 2011).

Prahalad e Ramaswamy (2004a) entendem que, embora os consumidores possuam mais opções de produtos e serviços nos últimos tempos, eles se sentem insatisfeitos com a entrega das empresas. As organizações investem em maior variedade de produtos, mas não conseguem se diferenciar. Neste cenário surge a cocriação de valor, que busca alterar a visão da empresa centrada no produto e passa a desenvolver uma visão focada em experiências. A cocriação é

somente um dos termos que surgiu para designar diferentes formas do relacionamento e atitude proativa dos consumidores. *Peer production* (BENKLER, 2002; TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007), inovação aberta (CHESBROUGH, 2003), inteligência coletiva (LÉVY, 2003), são alguns dos outros termos encontrados na literatura que remetem à cocriação.

Diante do cenário atual, que revela um mundo em transformação e o surgimento de novas práticas de relacionamento entre empresa e cliente, é fundamental que surjam estudos para aprimorar o relacionamento entre eles. Sendo assim, este estudo analisou o papel da cocriação no relacionamento entre empresa e clientes a partir de um estudo de caso na empresa Mercur S.A. A empresa desenvolve produtos e serviços nas áreas de educação e saúde e está localizada em Santa Cruz do Sul, RS (MERCUR, 2019a). O estudo identificou também as estratégias e práticas de cocriação e compreendeu quais os ganhos relacionais que se tem com a prática na empresa.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Valor Compartilhado**

As empresas têm sido vistas como principais causadoras de problemas sociais, ambientais e econômicos, mesmo assim, elas continuam a otimizar o desempenho financeiro a curto prazo, ao mesmo tempo em que ignoram as necessidades mais importantes de seus clientes e das influências que vão determinar seu sucesso ao longo prazo (PORTER; KRAMER, 2011). A partir deste cenário, surge a ideia do valor compartilhado que aborda que a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades em torno dela são mutuamente dependentes. Este conceito surge como uma alternativa correta de lucro que cria benefícios sociais ao invés de diminuí-los perante aos problemas causados pelas empresas. As organizações atuantes ao final do século XX e início do XXI foram se deparando com algumas novas situações: a imagem dos indivíduos sendo definida pelo consumo e não mais por aquilo que produzem, diminuição na intensidade dos compromissos entre as pessoas, etc. (PORTER; KRAMER, 2011).

O conceito de valor compartilhado rejeita a ideia de que uma empresa só pode prosperar se colocar seus interesses acima da comunidade na qual está inserida (SMITH, 2016). Neste mesmo sentido, Manzi e Lorenzetti (2016) abordam que o valor compartilhado é repensar uma forma da sociedade e as organizações trabalharem juntas para o desenvolvimento conjunto, que seja justo para todos, pois a visão de uma empresa focada apenas no lucro faz com que ela atue de forma mais destrutiva do que benéfica. No entanto, segundo Drodz *et al.* (2015), as empresas, muito provavelmente, não vão mudar sua maneira de fazer negócios se não tiverem benefícios econômicos. Dessa forma, as empresas, que aderem ao valor compartilhado, se preocupam em gerar impactos positivos para a sociedade a partir da atividade principal da empresa. Assim, o valor compartilhado é uma estratégia de gestão que foca em reconhecer e aumentar a ligação entre o progresso econômico e social (LI *et al.*, 2018).

Muitas empresas se esforçam para resolver problemas com abordagem errada, utilizando o conceito da responsabilidade social. Este conceito entende problemas sociais com atividades externas ao modelo de negócio, e é utilizado para melhorar a reputação das empresas, enquanto a criação de valores compartilhados é uma forma de legitimar os negócios (PORTER; KRAMER, 2011). A criação de valor compartilhado amplia as ações empresariais voltadas a dimensão social e ao nível estratégico. Esta prática permite que a empresa desenvolva produtos e serviços a partir de uma demanda da sociedade, considerando lógicas de acesso diferentes, locais, e que isso gere retorno financeiro para a empresa. Difere-se da prática da responsabilidade social empresarial – filantropia (MEDEIROS *et al.*, 2016).

## 2.2 Lógica Dominante do Serviço

Juntamente com a Revolução Industrial surge a Lógica Dominante de Bens (LDB). O objetivo das empresas era produzir grandes quantidades de produtos homogêneos, com alta produtividade, sendo que os colaboradores e consumidores eram gerenciados somente pelos objetivos da empresa. Conforme Vargo e Morgan (2005) a visão da Era Industrial, e que por décadas baseou o fundamento das teorias de marketing, tinha como característica principal, o conceito de que a disciplina deveria concentrar-se na distribuição de bens físicos. Neste sentido, a empresa é vista como um sistema fechado, formada internamente por processos e participante de um conjunto de organizações em uma configuração semelhante a uma cadeia linear, com fluxo unidirecional (NORMANN; RAMÍREZ, 1993).

A lógica começa a ser repensada com as publicações dos autores Vargo e Lusch (2004) sobre a Lógica Dominante do Serviço (LDS). Propuseram uma alteração de padrão utilizado pela lógica do marketing baseado na troca de produtos manufaturados, os recursos tangíveis. Nesse sentido, emerge um modelo cuja ênfase está nos aspectos intangíveis, como habilidades, informação e conhecimento e na interatividade e conectividade dos relacionamentos. A orientação deixa de ser o produtor e passa a ser o consumidor. A LDS aponta que uma organização não é capaz de criar valor, ela apenas pode ofertar uma proposição de valor, a qual será aceita (ou não) pelo cliente. O produto é o um dos meios utilizados para a entrega do valor, não é mais o foco central. Webster Jr. (2006) compreende que a lógica orientada ao serviço representa importante discussão necessária ao desenvolvimento do marketing.

Enquanto a lógica dominante de bens enxerga o produtor como o criador de valor e o consumidor como usuário (e destruidor) de valor, a LDS é vista como integradora de recursos. Desta forma, abrange uma lógica orientada pelo processo (marketing com), que enfatiza o valor em uso, em contraste com os modelos tradicionais orientados para a produção (marketing para), que prioriza valor em termos do valor de troca. Todas as premissas implicam que o valor deve ser entendido no contexto de redes que incluem não apenas empresas e clientes, mas suas comunidades contextuais e outras partes interessadas (MERZ; HE; VARGO, 2009).

Bolton (2006) acrescenta que a LDS pode ser considerada uma espécie de oportunidade na geração de vantagens competitivas por meio da integração de perspectivas e ações, o que pode orientar empresas à criação de novas capacidades e estratégias de trabalho. Brambilla (2010) exemplifica usando o Ensino Superior Privado. Segundo o autor, a interação entre o prestador de serviço (Universidade) e o demandante (aluno) é essencial para o estabelecimento do valor. A relação não pode ocorrer de forma comercial, o aluno além de pagar a mensalidade, precisa estar disposto a ter um desempenho no que ele se propõe, enquanto que a universidade precisa, além de receber o valor financeiro, oferecer aulas com qualidade e professores experientes. Os clientes desempenham um papel importante no processo de inovação em serviço, quando a empresa consegue reconhecê-lo como parte de um mecanismo que promove a mudança por meio da competência e da colaboração (ORDANINI; PARASURAMAN, 2011). É importante entender que as empresas ou clientes não podem criar valor de modo sozinho (VARGO; LUSCH, 2016).

## 2.3 Cocriação de Valor

Quando se fala em cocriação, aparecem os termos coprodução e cocriação de valor. Os termos cocriação e coprodução descrevem o diálogo entre fornecedor e cliente/consumidor, em suas interações (PAYNE *et al.*, 2008). Não há um consenso entre os autores sobre as definições e utilizações de cada um. Leroy, Cova e Salle (2012) afirmam que a utilização dos termos cocriação e coprodução produzem confusões conceituais antes mesmo da cocriação de valor ser a temática central nas pesquisas. Segundo pesquisa recente, no artigo de Dong e Sivakumar (2017),

há uma sugestão que o termo participação do cliente deva ser utilizado em substituição a cocriação e coprodução. Os autores apresentam alguns motivos para isso, um deles refere-se que, atualmente, os estudos recentes em marketing utilizam o termo participação do cliente. Conforme Dong e Sivakumar (2017), desta forma é mais fácil construir uma base teórica sobre este termo. Além disto, a pesquisa enfatiza que o termo participação do cliente causa menos confusão que os demais, por ser mais amplo que o termo coprodução, que está muito ligado a ofertas, e captura os objetivos de forma mais consistente que cocriação. Outro motivo refere-se que este tema pode ser utilizado por pesquisadores de outras áreas além do marketing, que podem não ter conhecimento na literatura de serviços, o que resulta em uma possibilidade mais ampla de estudo sobre o tema.

Prahalad e Ramaswamy (2004a) conceituam que um dos elementos básicos do processo de cocriação de valor é o diálogo, e eles entendem a partir do modelo DART: diálogo, acesso, riscos e seus benefícios e transparência. O diálogo é a criação de significado compartilhado com o mercado. É necessário ter interatividade e engajamento entre as partes. O acesso é a forma tradicional da transferência de valor, sendo que acesso sem propriedade é desejável pelos consumidores e pode ser rentável para as empresas. O risco e benefícios são os consumidores envolvidos na experiência de cocriação com as empresas, desta forma eles estão dispostos a assumir responsabilidade compreendendo os riscos deste processo. A transparência é ausência a de assimetria de informações entre empresa e clientes.

Franco (2012) traz uma reflexão importante sobre a cocriação, o autor aborda que ela não deve ser compreendida como a junção arbitrária de indivíduos a partir de uma convocação externa que determina e um tema e não permite e emergência de outros assuntos. Cocriação é resultado de interação, quer dizer, de continua adaptação mútua, de imitação e de verdadeira colaboração. Ramaswamy e Ozcan (2014) apresentam o conceito de organização cocriativa. Os autores entendem que este tipo de organização envolve paixões, positivas e negativas. O poder de uma organização é caracterizado por sua capacidade de afetar e ser afetada, ela aumenta seu poder de existir quando engaja outras pessoas e desenvolve ideias compartilhadas.

Há também o lado negativo da cocriação, a chamada codestruição de valor. Essa ocorre quando um sistema de serviço utiliza recursos (os próprios e/ou de outro sistema de serviço) de maneira inadequada ou inesperada nas interações entre empresa e clientes. Em todo processo de cocriação, podem ocorrer efeitos e externalidades negativas. É primordial considerar onde, como e para que há risco da codestruição ocorrer (ARNOULD; THOMPSON, 2006).

### **3 Método**

A pesquisa qualitativa não tem como premissa enumerar e medir eventos, mas busca desenvolver análise sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato do pesquisador com a situação pesquisada (GODOY, 1995). Considerando o objetivo do estudo, que identificou o papel da cocriação como forma de relacionamento entre empresa e cliente, além do pouco conhecimento prévio nessa área, esta pesquisa é classificada como exploratória e de abordagem qualitativa. Quanto ao método de investigação, optou-se pelo estudo de caso único (YIN, 2001). O estudo de caso investiga o fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real (YIN, 2001).

O estudo de caso único foi realizado na empresa Mercur S. A., uma empresa que possui 95 anos de atuação, desenvolve produtos na área de educação e saúde e está localizada na cidade de Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul, Brasil. Dentre os principais critérios de seleção da empresa, um deles se deve ao fato de ser uma indústria que há uma década vem ressignificando sua maneira de fazer negócios e seu relacionamento com as pessoas. Este processo de mudança está alicerçado no processo de cocriação – parar de fazer produtos para pessoas e fazer com elas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado. Foram feitos três modelos de roteiros para entrevistas para três distintos públicos que participaram da pesquisa: gestores e profissionais da empresa, clientes e alunos do Mestrado em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Todos os roteiros foram desenvolvidos a partir dos objetivos e a problemática de pesquisa. Foram realizadas 15 entrevistas em profundidade, no período de julho a agosto de 2019. Todas as entrevistas foram gravadas, com consentimentos dos entrevistados, sendo que treze delas foram feitas de forma presencial, 2 foram realizadas por *Skype* devido os entrevistados residirem em outra cidade, - Porto Alegre e Caxias do Sul. Ao todo foram 04h13min de entrevista, tendo duração mínima de 05min e máxima de 29min, a média das entrevistas ficou em 16min756seg. As entrevistas foram todas transcritas para o desenvolvimento das análises dos resultados.

A triangulação de dados foi realizada a partir de três blocos separadamente. No primeiro bloco foram analisadas todas as respostas dos entrevistados da empresa e se fez relações com a teoria. No segundo bloco, foram analisadas todas as respostas dos clientes e sua relação com a teoria e no último bloco foram analisadas as respostas dos alunos juntamente com o referencial teórico. Após, foi desenvolvida uma análise de todas as respostas dos três blocos entre si com o objetivo de encontrar convergências e divergências nos discursos de todos os entrevistados.

## 4 Discussões e Resultados

### 4.1 Visão da Empresa sobre Cocriação

No que se refere a primeira pergunta deste estudo, "O que você entende sobre cocriação de valor?", os entrevistados apresentaram respostas semelhantes e complementares. Todas convergiam ao entendimento que para ser um processo de cocriação de valor é necessário ter valor para todas as partes (pessoas) envolvidas neste processo. Neste sentido, podem-se destacar algumas falas:

Cocriação de valor é quando a gente pode criar alguma coisa, situação, produto, serviço, enfim, criar qualquer coisa a partir daquilo que é valor para todas as partes que estão envolvidas. Quando aquilo que é criado tem valor legítimo para todas as partes, talvez não seja possível chegar no 100%, mas tem que existir valor para ambas as partes (E2).

O Entrevistado 08 vai além, aborda que o processo de cocriação é uma forma em que todos têm condições de participar a partir de suas necessidades, de maneira igualitária. Esta fala corrobora com a percepção do Entrevistado 04: "com a cocriação temos a possibilidade de construir significados juntos, algo que seja bom e tenha relevância. Não vem de um lugar só, vem de todos". O Entrevistado 06 entende que a cocriação não é imposição. "Cocriação de valor, nunca parei para pensar, mas eu acho que é a criação de uma solução que tem valor para todos os envolvidos". Os autores Payne *et al.* (2008), entendem que a cocriação de valor pode ser definida como um processo em construção com os *stakeholders*, de plataformas de engajamento baseadas na experiência, visando mutuamente o aumento do valor. Conforme Troccoli (2009), a cocriação de valor baseia-se em uma premissa fundamental: a criação de valor deixa de ser um processo unilateral para tornar-se bilateral, já que o cliente passa a desempenhar papel determinante.

Franco (2012) entende que a cocriação não deve ser compreendida como a junção arbitrária de indivíduos a partir de uma convocação externa que determina um tema e não permite e emergência de outros assuntos. Cocriação é resultado de interação, quer dizer, de contínua adaptação mútua, de imitação e de verdadeira colaboração.

Já sobre o conceito de cocriação de valor está alinhada com a prática na organização, a maioria dos entrevistados compreendem que isso está presente na empresa, no entanto alguns acham que é apenas o início da caminhada. O Entrevistado 04 compreende que para a Mercur é importante que produto seja cocriado, considere o que é valor para as pessoas. "Para nós não faz sentido disponibilizar um produto que não tenha valor para as pessoas". O Entrevistado 09 reitera que a empresa está indo além da cocriação de produto, aborda que o processo de comunicação de um produto também está sendo cocriado, o jeito de contar sobre a empresa está se transformando e sendo construído com as pessoas. O Entrevistado 08 considera o processo de cocriação ligado à estratégia da empresa:

A Mercur tem em seus princípios os valores de levar em conta soluções coletivas. De entender que ela sozinha não consegue conceber recursos físicos, mas também a geração de valor compartilhado. Ela tem seus princípios, no seu compromisso enquanto instituição, ouvir, estar atento, estar junto, se relacionar e por conta disso se insere naturalmente na cultura porque vem de seus valores mais incipientes, vem da sua estratégia e por conta disso cada vez mais leva a construção coletiva (E8).

#### **4.2 Visão dos Clientes sobre Cocriação**

No que se refere a primeira pergunta, o que a empresa entende como cocriação de valor, os entrevistados entendem de forma distintas este conceito. Conforme o Entrevistado 10 a cocriação é quando a empresa chama os clientes para melhorar ou criar um novo produto. Esta definição se relaciona com o que alguns autores compreendem como coprodução. De acordo com Scanfone, Junior e Gosling (2015), no processo de coprodução o cliente possui um papel mais passivo, percebido como um recurso dentro do processo. A empresa tem como objetivo ouvir os clientes para aprimorar, desenvolver o que ela precisa e não está centrada tanto nas necessidades dos clientes. Por outro lado, o Entrevistado 11, compreende que a cocriação de valor está ligada em ouvir as pessoas para conseguir chegar no valor da construção de um recurso. Ela acredita que sem esse processo, é impossível criar valor. Esta definição se aproxima mais do processo que se entende por cocriação de valor. Quanto ao questionamento, de como os entrevistados enxergam o processo de cocriação na empresa, ambos avaliam positivamente.

Eu vejo para nós, da área da saúde e da reabilitação, esta abertura que a Mercur possibilita é de grande valor. Dificilmente a gente consegue discutir e criar isso junto de empresas, principalmente no nosso ramo que é muito limitado. Há poucos produtos nacionais referentes aos recursos que precisamos na área de Terapia Ocupacional, e nem sempre o que é importado atinge necessidades regionais. Para mim, agregou tanto profissionalmente como pessoalmente (E10).

Conforme Lusch e Vargo (2006) a Lógica Dominante do Serviço (LDS) constrói o oposto do que marketing tradicional propõe. Ela afirma que o serviço somente terá valor quando há o envolvimento do cliente e consumidor. Não são as características físicas dos produtos, mas os benefícios por eles gerados o que caracteriza o que realmente é relevante para o consumidor. Segundo o Entrevistado 11:

A empresa se preocupa em fazer algo que realmente seja útil, cumpra com sua função, por exemplo, uma órtese, a contribuição da pessoa que utiliza este recurso auxilia que o produto atenda a sua necessidade e acaba sendo decisivo na vida dela.

Entende-se que a empresa está atuando a partir da criação de valor compartilhado. Esta reconhece que as necessidades da sociedade, como saúde, melhor moradia, maior segurança financeira, menos danos ambientais e dentre outras devem ser atendidas a partir de produtos e

serviços que solucionem tais problemas. Dessa forma abre-se oportunidades de inovação para as empresas em locais onde ainda não foram reconhecidos como mercados viáveis. Além de trazer benefícios sociais consideráveis para o consumidor menos favorecido e de baixa renda (PORTER; KRAMER, 2011). Quanto aos processos cocriativos que os entrevistados participaram na empresa, eles citaram alguns momentos. O Entrevistado 10, participou de dois processos referente a cocriação de dois recursos. O Entrevistado 11 revelou que participou de um processo para cocriar um produto conforme uma necessidade dela.

Teve um adaptador que inclusive foi criado a partir de uma demanda minha. Eu utilizo muitas coisas adaptadas, para a minha palma da mão foi pensada uma forma de colocação que pudesse ter um maior número de objetos no mesmo adaptador. Nós fomos vendo tudo aquilo que foi agregado que chegamos a um adaptador fixador multiuso que tem para comercialização. Ele é excelente para minhas coisas, garfo, adaptação de escrita, maquiagem. Desta forma consigo fazer as atividades sozinha (E11).

Quanto ao questionamento de como eles perceberam sua contribuição no processo, as respostas foram positivas.

Foi surpreendente, nunca imaginei que por exemplo uma empresa como a Mercur teria essa abertura de querer ouvir as necessidades e de repente criar uma coisa baseada naquilo que eu preciso, necessito no meu dia a dia. Eu achei fantástico é algo que não se vê, uma preocupação, de querer saber ouvir (E11).

Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004a), a cocriação de valor pode ser definida como a indicação do problema comum e resolução dela. Tudo isso acontece a partir da criação de um ambiente de experiências no qual os consumidores podem ter diálogos ativos e coconstruir experiências personalizadas. Quanto aos benefícios e limitações neste processo, as respostas dos entrevistados foram complementares. O Entrevistado 10 entende como benefício a contribuição técnica que ele, enquanto profissional, possibilita para a empresa. A Mercur auxilia na construção de produtos que até então não eram possíveis de serem desenvolvidos. A limitação que ele entende é que às vezes falta conhecimento técnico da empresa para executar determinado processo. Esta limitação também foi observada por um entrevistado da empresa. O Entrevistado 11 não enxerga tantas limitações, mais benefícios.

Eu acho que nós (cliente) temos visão do dia a dia, das necessidades, mas nem sempre aquilo que talvez para gente seja melhor vai ser possível, viável, considerando o econômico, aí que entra a cocriação, e a participação da empresa juntar tudo isso e alinhar com o resultado (E11).

Entende-se que a cocriação não se resume a entregar um bom serviço ao cliente ou agradar o cliente com um serviço magnânimo, mas permitir que o cliente coconstrua a experiência de serviço para atender seu contexto (RODRIGUES, 2019). Quanto aos meios e plataformas deste processo, foram citados meios *off-line* e *online* envolvendo diferentes públicos. Conforme o Entrevistado 11, foram vários momentos, mas poderia citar um em especial.

Um evento em Caxias de sul, na UCS, oficina de cocriação, eu participei com algumas pessoas da Mercur, da cocriação de alguns aparelhos, ali foi o ponto culminante de troca, de informações. Também aconteceram alguns contatos online, como foi uso e se estava funcionando e quais pontos precisavam melhorar (E11).

Quanto ao questionamento referente à cocriação e codestruição de valor as respostas foram vagas, os entrevistados desconheciam este termo.

### 4.3 Visão dos Alunos sobre Cocriação

Nesta etapa apresenta-se a visão de alunos da disciplina de Marketing do Programa de Pós-Graduação de Administração da UNISC, referente ao processo de cocriação. Quinze alunos desta disciplina visitaram a empresa Mercur com o objetivo de compreender o processo de cocriação da organização. A primeira pergunta questionou como os entrevistados percebiam que a empresa trabalha a cocriação de valor. As respostas convergiram para o entendimento que há muito cuidado e sensibilidade. Conforme o Entrevistado 13, "pelo fato da empresa ser sensível e dar muito valor para as necessidades das pessoas. Isso está na cultura organizacional, o cuidado com as pessoas". O Entrevistado 12 apresenta a necessidade apresentada pela empresa.

Eu identifiquei assim que a Mercur verificou uma demanda e para atender esta demanda, ela entendeu que precisaria reunir profissionais de diferentes áreas, de diferentes formações, pessoas de comunidade e outras que necessitem de produtos. Em posse de tudo isso, a Mercur entendeu que precisaria reunir estas pessoas para proporcionar esta avaliação, este estudo, uma forma de desenvolver produtos que correspondem com essas necessidades das pessoas envolvidas, mas ao mesmo tempo em que fosse viável (E12).

Outro ponto de destaque nas falas foi referente ao conceito de cocriação. Conforme o Entrevistado 13, "O que foi mais impactante para mim, no quintal da minha casa, ter uma empresa, do tamanho da Mercur, que está fazendo tudo aquilo que eu idealizei como cocriação". O Entrevistado 14 entende que existe cocriação valor na Mercur porque a empresa ouve o cliente e cria um produto novo. Referente ao segundo questionamento, exemplos de processo cocriativos na empresa, todos conseguiram citar mais de um exemplo. O Entrevistado 13 citou processos cocriativos que vão além dos produtos e sim espaços da empresa.

Na verdade o João citou vários processos, até o próprio espaço do laboratório em si, a disposição de cada item, cozinha, onde cada coisa ficaria e a questão da oficina. Eles apresentaram vários produtos que já estão no mercado e que estão sendo lançados (E13).

O Entrevistado 14 citou os produtos que foram desenvolvidos a partir de necessidades:

[...] alguns produtos da saúde, não sei exatamente os nomes dos produtos, mas eles chamavam a sociedade, chamavam pessoas com necessidades específicas, e instigavam pessoas com a necessidade e parentes próximos. Eles ajustavam o produto com formas que desse além de conforto e atendesse a necessidade, que possibilitasse carinho (E14).

Esses movimentos se relacionam com o conceito de valor compartilhado por Porter e Kramer (2011). Conforme o autor, o conceito de valor compartilhado redefine as fronteiras do capitalismo. Ao conectar melhor o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, abre muitas maneiras de atender a novas necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados.

Quanto aos benefícios e limitações deste processo, os entrevistados tiveram respostas semelhantes aos entrevistados da empresa. O principal benefício citado pelos entrevistados foi o relacionamento entre empresa e cliente. O outro benefício citado foi o valor percebido no produto. "O produto cocriado tem outro valor, a Mercur está criando algo novo e não aprimorando um produto" (E15).

Quanto às limitações deste processo, a mais citada foi a financeira (E12; E14; E15). "Algumas pessoas entendem que não é algo comercial, que não vende. É uma questão de propósito da empresa, a gestão da empresa entende que é algo fundamental, tem que se persistir nesta linha" (E12). "Não sei como é a viabilidade econômica deste processo de cocriação, sei que é algo demorado e envolve tempo dos profissionais" (E13).

No que se refere a limitação, resistência à mudança, estudos demonstram que as pessoas estão exigindo novas posturas das empresas, em especial, referente à transparência. Conforme o Instituto de pesquisa Euromonitor (2019), os consumidores estão mais conscientes e atentos às suas compras, procurando maneiras de tomar decisões positivas sobre o que consomem e soluções para o impacto negativo que o consumismo tem no mundo. Nesse sentido a procura por mais transparência está obrigando as empresas a revelarem, de forma mais aberta, quem são e o que fazem em benefício da sociedade. O Entrevistado 13 abordou sobre o processo de mudança que ocorreu nele a partir da visita e que conseqüentemente ampliou seu olhar sobre este conceito.

O meu contato com cocriação para mim era algo muito tímido e não tinha como algo palpável. Os casos que tinham ciência eram casos empresas de fora, uma escola maior. Não tem como não aprender sobre a Mercur e não se tocar, o foco sai do processo e passa para pessoas, as pessoas são o centro (E13).

Conforme o Entrevistado 14, "cocriação é construir juntos, coletivamente, aceitando várias ideias e não sair do produto da minha cabeça e colocar no mercado, debater exaustivamente antes de colocar ele no mercado".

#### **4.4 Percepção Geral acerca da Cocriação**

Pode-se observar que a maioria dos entrevistados compreende o conceito de cocriação de valor e considera que a empresa Mercur tem este processo como prática no seu cotidiano organizacional. É importante salientar que todos os entrevistados conseguiram citar exemplos de práticas cocriativas na empresa. Algumas falas se fizeram presentes em todas as entrevistas. Uma delas, em especial, referia-se que para ser um processo de cocriação de valor, é necessário que todos sejam ouvidos e possam expressar suas necessidades e desejos. Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004b), cocriação consiste na definição do problema comum, resolução de problemas e na criação de um ambiente de experiências no qual os consumidores podem ter diálogos ativos e coconstruir experiências personalizadas.

Os entrevistados possuem entendimentos bastante semelhantes a alguns referenciados autores sobre ao processo de cocriação de valor. Outro ponto que se destacou no discurso dos entrevistados, em especial aos entrevistados da empresa, refere-se ao questionamento o que é valor para o cliente. Para a Mercur, ficou evidente que valor é considerar que todas as partes participantes do processo de cocriação sejam beneficiadas e o que for criado atenda uma necessidade da sociedade considerando todas as externalidades deste processo, como o meio ambiente e as condições de acesso (financeiro) das pessoas ao produto. Conforme Lusch, Vargo e Wessels (2008), a LDS aponta que uma organização não é capaz de criar valor, ela apenas pode ofertar uma proposição de valor, a qual será aceita (ou não) pelo cliente. O produto é um dos meios utilizados para a entrega do valor, não é o foco central de sua construção. Neste contexto, o valor é circunstancial, determinado pelo cliente de acordo com o uso feito pelo mesmo.

Nesse sentido também se faz presente o conceito de criação de valor compartilhado que pode ser como o conjunto de políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa enquanto esta contribui simultaneamente para o avanço de condições econômicas e sociais nas comunidades em que atua, ampliando as conexões entre a sociedade e

progresso econômico (PORTER; KRAMER, 2011). A empresa possui premissas muito claras de como busca se relacionar e desenvolver produtos com as pessoas, conforme abaixo listadas:

1) O processo de cocriação de valor surge a partir de uma necessidade. Esta não pode ser percebida como valor somente para um dos participantes e sim por todos.

2) O processo de cocriação de valor só acontece verdadeiramente quando todos conseguem participar de forma igualitária e de maneira horizontal.

3) A cultura da empresa deve favorecer o processo de cocriação de valor, a colaboração deve se fazer presente em todas as etapas.

4) A cocriação de valor deve levar em conta a criação de valor compartilhado. Uma empresa não pode almejar somente resultado financeiro, isso deve estar alinhado com a saúde da sociedade e comunidade a qual ela faz parte.

5) O produto ou serviço desenvolvido pela cocriação nem sempre será campeão de venda ou de audiência, mas o importante é que ele atenda alguma necessidade de alguém.

6) Um dos principais benefícios referente ao processo de cocriação de valor é o relacionamento construído entre as partes e a limitação é a morosidade do processo.

Como já mencionado neste estudo, as limitações do processo de cocriação de valor não são tão evidenciadas na literatura. O que há de conceito mais próximo a esse é a codestruição de valor. Essa ocorre quando um sistema de serviço utiliza recursos (os próprios e/ou de outro sistema de serviço) de maneira inadequada ou inesperada e surge através das interações entre empresa e clientes. No processo de cocriação, podem ocorrer efeitos colaterais e externalidades negativas (ARNOULD; THOMPSON, 2006).

## 5 Considerações Finais

O artigo buscou compreender o papel da cocriação como forma de relacionamento entre empresa e cliente. O ponto de partida para o desenvolvimento desta pesquisa surgiu com o intuito de investigar como a cocriação de valor acontece nas empresas como também contribuir para o aporte de conhecimento teórico sobre esta temática nas organizações. Buscou-se uma reflexão da teoria com a prática, trazendo possíveis contribuições para o cotidiano empresarial tendo em vista o ambiente dinâmico e inovador que há no século XXI. Conforme Castells (2015) há mudanças em todos os setores, no trabalho (empreendedorismo), na mídia (o público ativo), na *Internet* (o usuário criativo), no mercado (o "prosumidor" informado: produtor – consumidor).

A abordagem qualitativa da pesquisa – bem como sua natureza de caráter exploratório – justificou a escolha do método do estudo de caso, pois foi possível perceber que este método gerou aprendizados no campo teórico e prático da pesquisa. Para que o objetivo da pesquisa fosse alcançado, o estudo foi guiado por analisar como acontece o relacionamento entre empresa e cliente a partir da lógica da cocriação; identificar as estratégias e práticas de cocriação que a Mercur utiliza com os seus clientes; e, compreender os ganhos relacionais da cocriação.

Verificou-se que o ponto de partida para a prática da cocriação foi o posicionamento da empresa em estar com as pessoas, entender suas necessidades e criar produtos e serviços a partir disso. Foi constatado, ao longo da pesquisa, que a cultura da empresa se dá a partir de práticas de diálogo e construções coletivas. A forma de construir produto e serviço da empresa se relaciona com o conceito de valor compartilhado. Um dos níveis da criação de valor compartilhado é reavaliação dos produtos do mercado que consiste na identificação das necessidades da sociedade para transformá-las em oportunidades de negócio. Isso oportuniza ganhos tanto para empresa quanto para a sociedade (PORTER; KRAMER, 2011).

Compreendeu-se ainda que tudo parte de uma necessidade do público envolvido. Nenhum produto ou serviço irá surgir se ele não atender alguma necessidade que seja consoante com os

direcionadores e direcionamentos da organização. As estratégias utilizadas são variadas dependendo da situação, nas entrevistas foram citados processos de *design thinking*, mapa de cocriação, encontros presenciais, rodas de conversas, entre outros. No entanto, além das técnicas, o que ficou evidente é que as pessoas precisam estar abertas para cocriar. Entende-se que os ganhos são expressivos, visto que a empresa é percebida de forma distinta pelos públicos com os quais se relaciona. O primeiro ganho observado refere-se a expressão e reconhecimento da marca. As pessoas se sentem confiantes em se relacionar com uma empresa que atua com a cocriação de valor, pois ela participa do processo e entende em profundidade quem é aquela empresa.

Os consumidores estão mais conscientes, às suas compras, procurando maneiras de tomar decisões positivas sobre o que consomem e soluções para o impacto negativo que o consumismo tem no mundo (EUROMONITOR, 2019). Percebe-se que as pessoas querem se relacionar com empresas sérias e que a transparência seja um valor evidente. Outro ganho de relacionamento percebido é o público envolvido. Percebe-se que a empresa se relaciona com diferentes pessoas as quais possuem distintas formações, interesses e ideias. Isso qualifica o processo de cocriação e auxilia a empresa a compreender mais sobre o que está desenvolvendo.

Percebe-se que o relacionamento é o principal motivador e diferencial da prática da cocriação na empresa. Percebeu-se nas falas dos entrevistados, que atuação da empresa está focada em pessoas, portanto, o relacionamento é essencial na organização. O *slogan* institucional da Mercur se traduz em "um mundo de jeito bom pra todo o mundo", desta forma, investe em diálogos, em processos cocriativos em que todos participantes possam ser ouvidos e participem de forma igualitária. Destaca-se o modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004a). Entende-se que a cocriação aprimora o relacionamento que a empresa tem com o cliente e com os públicos de contato, pois ela trabalha com **diálogo** – comunicação bidirecional, criação de significados compartilhados, **acesso** – experiência de valor, independente da posse do produto, **transparência** – informações abertas possibilitando o engajamento do consumidor e **riscos** – exposição ao consumidor dos riscos do processo, sendo que ele é compartilhado entre empresa e consumidor.

A cocriação tem papel fundamental no estabelecimento de relacionamento entre empresa e cliente, uma vez que aproxima as pessoas e as torna protagonistas da relação entre empresa e cliente. As práticas de cocriação acontecem no ambiente interno da organização e externo. No entanto, alguns entrevistados percebem que isso não está de forma sistemática em toda a organização, somente alguns processos advêm desta prática. Entende-se também pelo discurso dos entrevistados que os riscos dos processos de cocriação nem sempre estão claros entre empresa e consumidor. Este é um ponto de atenção e de melhoria. De acordo com Plé e Cáceres (2010) o potencial conflito que pode ocorrer durante o processo da cocriação de valor, caso não exista um alinhamento de expectativas entre empresa, colaboradores e consumidores.

## Referências

ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. **Journal of Consumer Research**, v.31, 2006.

BENKLER, Y. Coase's Penguin, or Linux and the Nature of the Firm. **Yale Law Journal**, v.4, n.3, p.1-73, 2002.

BERNERS-LEE, T. Long Live the Web: A call for continued open standards and neutrality. *Scientific American*, dez. 2010. **Disponível em:** <<http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=long-live-the-web>>. **Acesso em:** 15 set. 2019.

BOLTON, R. N. Foreword. *In:* LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. (Editors). **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions**. New York: M. E. Sharpe, 2006.

BRAMBILLA, F. R. Abordagem Etnometodológica acerca da Cocriação de Valor na Graduação em Administração do Ensino Superior Privado. Tese (Doutorado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

CASTELLS, M. **O Poder da Comunicação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

CHESBROUGH, H. The Logic of Open Innovation: managing intellectual property. **California Management Review**, v.45, n.3, p.33-58, 2003.

DONG, B.; SIVAKUMAR, K. Customer Participation in Services: domain, scope, and boundaries. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.45, n.6, p.944-965, 2017.

DRODZ, S. *et al.* An Assessment of Customer Shared Value in the Restaurant: a Survey from Sweden. **Theoretical and Applied Economics**, v.22, n.4, p.85-98, 2015.

EUROMONITOR. As 10 Tendências Globais de Consumo. **Disponível em:** <<https://go.euromonitor.com/white-paper-ec-2019-10-Tendencias-Globais-de-Consumo2019.html>>. **Acesso em:** 05 ago. 2019.

FRANCO, A. **Cocriação: reinventando o conceito**. 2.ed. São Paulo: 2012.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. São Paulo: Autêntica, 1995.

LEROY, J.; COVA, B.; SALLE, R. The Value Co-Creation Concept: Mixing Up Apples and Oranges. **In:** 28th IMP Conference, Rome, p.1-16, 2012.

LÉVY, P. **A Inteligência Coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. 4.ed. São Paulo: Loyola, 2003.

LI, W. *et al.* The Moderating Effect of Social Innovation in Perspectives of Shared Value Creation in the Educational Section of Ghana. **Sustainability**, v.10, n.11, p.1-26, 2018.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-Dominant Logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v.6, n.3, p.281-288, 2006.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; WESSELS, G. Toward a Conceptual Foundation for Service Science: contributions from service-dominant logic. **IBM System Journal**, v.47, n.1, p.5-13, 2008.

MANZI, V. R.; LORENZETTI, M. A. A Criação de Valor Compartilhado por Meio do Diálogo com *Stakeholders*. **Revista Temática**, v.12, n.5, p.30-44, 2016.

MEDEIROS, H. S. *et al.* Criação de Valor Compartilhado: um novo olhar sobre as organizações? **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.7, n.1, p.217-229, 2016.

MERCUR. Estar e Fazer com as Pessoas: como a cultura da cocriação cresce na Mercur. Out. 2018. **Disponível em:** <<https://www.mercur.com.br/noticias/estar-e-fazer-com-as-pessoas-como-a-cultura-da-cocriacao-cresce-na-mercur/>>. **Acesso em:** 15 mar. 2019.

MERCUR. Sobre Nós. **Disponível em:** <<https://www.mercur.com.br/sobre-nos/historia/#ocomeco>>. **Acesso em:** 11 dez. 2019a.

MERCUR. Loja. **Disponível em:** <<https://loja.mercur.com.br/>>. **Acesso em:** 16 jul. 2019b.

MERZ, M. A.; HE, Y.; VARGO, S. L. The Evolving Brand Logic: a service-dominant logic perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.37, n.3, p.328-344, 2009.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. **Harvard Business Review**, p.65-77, 1993.

ORDANINI, A.; PARASURAMAN, A. Service Innovation viewed through a Service-Dominant Logic Lens: a conceptual framework and empirical analysis. **Journal of Service Research**, v.14, n.1, p.39-58, 2011.

PAYNE, A. F. *et al.* Co-Creating Brands: Diagnosing and Designing the Relationship Experience. **Journal of Business Research**, 2008.

PLÉ, L.; CÁCERES, R. Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. **Journal of Services Marketing**, v.24, n.6, p.430-437, 2010.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v.89, n.1/2, p.62-77, 2011.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition:** co-creating unique value with customers. USA: Harvard Business Review Press, 2004a.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation Experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v.18, n.3, p.5-14, 2004b.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. **O Paradigma da Cocriação**. São Paulo: Atlas, 2014.

REIMAN, J. **Propósito:** Por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas. São Paulo: HSM Editora, 2013.

RODRIGUES, M. D. Análise da formação de valor interativo a partir dos recursos presentes nas relações cliente-arquiteto e apoiador-criador de projetos de *crowdfunding*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2019.

ROSSI, G. A Verbalização das Marcas. Mundo do Marketing. 18 ago. 2011. **Disponível em:** <<http://mundodomarketing.com.br/20132,52,artigos,a-verbalizacao-das-marcas.htm>>. **Acesso em:** 20 ago. 2019.

SCANFONE, L; JUNIOR, N; GOSLING, M. As diversas formas de ofertar valor para o cliente em sistemas de serviços. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.9. n.4, 2015.

SMITH, N. C. From Corporate Philanthropy to Creating Shared Value: Big Pharma's New Business Models in Developing Markets. **De Gruyter**, v.8, n.1, p.30-35, 2016.

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

TROCCOLI, I. R. Cocriação de Valor e Fidelização de Clientes: Uma Visão Integrada. **Inter Science Place**, v.2, n.4, p.1-23, 2009.

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

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-Dominant Logic 2025. **International Journal of Research in Marketing**, 2016.

VARGO, S. L.; MORGAN, F. W. Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis. **Journal of Macromarketing**, v.25, n.1, p.42-53, 2005.

WEBSTER JR., F. E. Foreword. *In*: LUSCH, Robert F.; VARGO, S. L. (org.). **The Service-Dominant Logic of Marketing**: Dialog, Debate, and Directions. New York: M. E. Sharpe, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.