PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Camila Severo Lima

COCRIAÇÃO DE VALOR COMO FORMA DE RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESA E CLIENTE: ESTUDO DO CASO MERCUR S.A.

Santa Cruz do Sul
2019

Camila Severo Lima

COCRIAÇÃO DE VALOR COMO FORMA DE RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESA E CLIENTE: ESTUDO DO CASO MERCUR S.A.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Marketing, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla

Santa Cruz do Sul
2019

CIP - Catalogação na Publicação

Lima, Camila
Cocriação de valor como forma de relacionamento entre empresa e cliente: estudo de caso sobre a Mercur S.A / Camila Lima. – 2019.
107 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2019.
Orientação: Prof. Dr. Flávio Brambilla.

1. Cocriação de valor. 2. Relacionamento. 3. Valor. 4. Cliente. I. Brambilla, Flávio. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UNISC com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Camila Severo Lima

COCRIAÇÃO DE VALOR COMO FORMA DE RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESA E CLIENTE: ESTUDO DO CASO MERCUR S.A.

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional; Área de Concentração em Gestão de Negócios; Linha de Pesquisa Gestão Estratégica de Marketing; Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dr. Flávio Régio Brambilla
Professor Orientador – UNISC

Drª. Mirela Jeffman dos Santos
Professora Examinadora – UNISC

Drª. Manuela Albornoz Gonçalves
Professora Examinadora – FEEVALE

Santa Cruz do Sul
2019

AGRADECIMENTOS

De 2017 a 2019 muitas mudanças aconteceram em mim. Quando decidi cursar, em 2017, o mestrado profissional em Administração na Universidade de Santa Cruz do Sul (PPGA/UNISC) sequer imaginava as transformações e os aprendizados que estariam por vir. O que me movimenta e dá brilho ao meu olhar é o constante desejo de aprender. Nestes dois anos de estudo adquiri conhecimentos acadêmicos, profissionais e para a vida.

Muitas foram as pessoas que apoiaram e me incentivaram nesta trajetória, algumas delas precisam ser citadas, pois foram essenciais para que fosse possível a realização do mestrado. Agradeço, em especial, ao meu noivo, Matheus Hermes Leal, pois foi o maior incentivador deste sonho, que incansavelmente faz eu lutar pelo que eu quero e me encoraja ser sempre a minha melhor versão. Agradeço à minha família, em especial, aos meus pais, Suzana e Zeca, pelas palavras de apoio, incentivo e por estarem incondicionalmente ao meu lado.

Meus sinceros agradecimentos à professora e amiga Rosângela Florczak, pelas conversas de apoio, orientações sobre o tema de estudo e pelas trocas consistentes de sabedoria. Obrigada ao meu orientador, Flávio Régio Brambilla pelo apoio, pela disponibilidade em acolher minhas dúvidas e por toda experiência compartilhada.

Agradeço muito à empresa Mercur, em especial, aos que participaram da entrevista deste estudo, vocês foram fundamentais no meu crescimento profissional e nas minhas descobertas durante esta caminhada. Obrigada aos demais entrevistados e a Deus pela força e coragem.

A todos os meus sinceros reconhecimentos.

"Deus dá a todos uma estrela.
Uns fazem da estrela um sol.
Outros nem conseguem vê-la".
Helena Kolody

RESUMO

Os consumidores têm se mostrado insatisfeitos com as experiências de consumo massificadas às quais tem tido acesso, em que recebem produtos e serviços prontos, sem qualquer participação no processo. Sendo assim, eles buscam se relacionar com empresas transparentes, sérias e abertas, com as quais seja possível dialogar e participar das soluções dos problemas. O presente estudo buscou compreender o papel da cocriação de valor como forma de relacionamento entre empresa e cliente. Analisou como este relacionamento acontece, identificou as estratégias de relacionamento a partir da prática da cocriação e compreendeu os ganhos relacionais advindos deste processo. O estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa exploratória, utilizando-se como ferramenta o estudo de caso único, na empresa Mercur S.A, a partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas com três diferentes públicos: colaboradores, clientes e alunos que possuem relação com o tema da pesquisa, a cocriação de valor. Por meio de análises dos dados coletados e dos cruzamentos com a teoria estudada, 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, transparência, benefícios e riscos. A pesquisa trouxe ganhos significativos em relação ao estudo da cocriação, tais como os aprendizados e os riscos que há nesse processo o que pode servir de inspiração para outras empresas. Entende-se também que a cultura organizacional precisa estar aberta ao diálogo e ao aprendizado para atuar a partir de cocriação e que este processo oportuniza um reconhecimento de marca perante os públicos de relacionamento da empresa.
Por fim, sugerem-se pesquisas que possam mensurar o valor cocriado com diversos públicos de relacionamento a fim de tangibilizá-lo e, por conseguinte, aprofundá-lo como vantagem estratégica para a empresa. Também entende-se que seria importante serem desenvolvidos mais estudos que relacionam a cocriação de valor com a criação de valor compartilhado.

Palavras-chave: Cocriação de valor. Relacionamento. Valor. Cliente.

ABSTRACT

Consumers have been dissatisfied with the mass consumption experiences to which they have had access, in which they receive ready products and services, without any participation in the process. Therefore, they seek to relate to transparent, serious and open companies, with which it is possible to dialogue and participate in the solutions to problems. The present study sought to understand the role of value co-creation as a form of relationship between company and customer. He analyzed how this relationship happens, identified the relationship strategies from the practice of co-creation and understood the relational gains resulting from this process. The study was carried out through qualitative exploratory research, using the unique case study in the company Mercur SA as a tool, based on the application of semi-structured interviews with three different audiences: employees, customers and students who have a relationship with the theme. of research, the co-creation of value. Through analysis of the collected data and crossings with the studied theory, it is understood that co-creation improves the relationship that the company has with the customer. The company works from the DART model, proposed by Prahalad and Ramaswamy (2004a), in which there is dialogue, transparency, benefits and risks. The research brought significant gains in relation to the study of co-creation, such as the lessons learned and the risks that exist in this process, which can serve as inspiration for other companies. It is also understood that the organizational culture needs to be open to dialogue and learning to act from co-creation and that this process allows for brand recognition before the company's stakeholders. Finally, research is suggested that can measure the co-value created with different stakeholders in order to make it tangible and, therefore, deepen it as a strategic advantage for the company. It is also understood that it would be important to develop more studies that relate the co-creation of value with the creation of shared value.

Keywords: Value co-creation. Relationship. Value. Customer.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Eras do marketing e suas características..... 18
Quadro 02 - Comparação entre o marketing 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0..... 18
Quadro 03 - A mudança do modelo antigo para o atual de comunicação..... 20
Quadro 04 - Revisão da literatura sobre a participação do cliente na empresa..... 21
Quadro 05 - Seis funções do marketing de relacionamento..... 25
Quadro 06 - Seis funções do marketing de relacionamento..... 28
Quadro 07 - Características do consumidor mutante..... 29
Quadro 08 - Construto VPC..... 31
Quadro 09 - Como criar valor compartilhado..... 33
Quadro 10 - Diferenças entre Responsabilidade Social Empresarial e Criação de Valor Compartilhado..... 34
Quadro 11 - Lógica de produto x Lógica de serviço..... 35
Quadro 12 - 8 Perspectivas da lógica dominante de bens para lógica dominante de serviço..... 36
Quadro 13 - As premissas fundacionais..... 37
Quadro 14 - Comparação entre coprodução e cocriação..... 42
Quadro 15 - Cocriação de valor..... 43
Quadro 16 - Características da cocriação criativa..... 44
Quadro 17 - Novas abordagens para o marketing a partir da lógica da cocriação..... 46
Quadro 18 - Diferenças da relação entre empresa e cliente a partir de três aspectos..... 47
Quadro 19 - Método de pesquisa..... 52
Quadro 20 - Perfil dos entrevistados..... 54
Quadro 21 - Direcionadores da Mercur S.A..... 58
Quadro 22 - Direcionamentos da empresa Mercur S.A..... 59
Quadro 23 - Benefícios e limitações do processo de cocriação na empresa..... 66
Quadro 24 - Processos cocriativos na empresa Mercur..... 69
Quadro 25 - Benefícios e limitações do processo de cocriação na empresa..... 79
Quadro 26 - Resultados pesquisa empírica x Considerações teóricas..... 81
Quadro 27 - Contribuições práticas referente ao processo de cocriação de valor..... 82
Quadro 28 - Benefícios e limitações referente a cocriação pela visão da empresa, cliente e aluno..... 83

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Evolução da visão de atendimento ao cliente..... 24
Figura 02 - Exemplos de produtos comercializados pela empresa Mercur..... 57
Figura 03 - Laboratório de Inovação Social..... 60
Figura 04 - Desenho do processo de cocriação de valor da empresa..... 84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 Problema de Pesquisa 11
1.2 Objetivos 12
1.2.1 Objetivo geral 12
1.2.2 Objetivos específicos 12
1.3 Justificativa 13
2 REFERENCIAL TEÓRICO 16
2.1 Marketing 16
2.1.1 Do atendimento ao relacionamento com o cliente 20
2.1.2 Cliente 27
2.2 Valor 30
2.3 Valor Compartilhado 32
2.4 Lógica Dominante de Serviço 34
2.5 Cocriação de Valor 40
3 METODOLOGIA 51
3.1 Coleta de dados 52
4 DISCUSSÕES E RESULTADOS 56
4.1 Mercur – um mundo de um jeito bom pra todo o mundo 56
4.2 Visão da empresa sobre cocriação 61
4.3 Visão dos clientes sobre cocriação 74
4.4 Visão dos alunos sobre cocriação 77
4.5 Percepção geral acerca da cocriação 80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 85
5.1 Contribuições acadêmicas e práticas do estudo 88
5.1.1 Contribuições acadêmicas e gerenciais 88
5.2 Limitações e estudos futuros 89
REFERÊNCIAS 91
APÊNDICE A - Roteiro para entrevista com gestores e profissionais da empresa 104
APÊNDICE B - Roteiro para entrevista com clientes 105
APÊNDICE C - Roteiro para entrevista com alunos do Mestrado em Administração da UNISC (PPGA) 106

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 a credibilidade e confiança (REIMAN, 2013).

Por outro lado, as pessoas estão interconectadas e compartilham informações instantaneamente por meio da internet. O campo 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 internet para compartilhar conhecimento, desenvolver negócios digitais criando valor a partir do contato com as pessoas. Em uma sociedade em rede, é cada vez mais raro as pessoas agirem isoladamente, qualquer um em qualquer lugar do mundo pode colaborar com ideias ou projetos (BERNERS-LEE, 2010; CASTELLS, 2009).

Werneck e Cruz (2009) compreendem que o marketing, sob a ótica das Ciências Administrativas, tem como objetivo avaliar o comportamento das pessoas para que, assim, seja possível aderir uma posição diante de como agir perante elas. Neste cenário, surgem outros olhares sobre o campo de estudo do marketing. Conforme Lusch e Vargo (2006), o marketing tradicional baseava-se em um modelo de troca da economia, cuja lógica dominante era baseada na troca de produtos manufaturados. Ao longo das últimas décadas vem se transformando e o foco está em recursos intangíveis, cocriação de valor e relacionamentos. A Lógica Dominante de Serviço constrói o oposto do que o 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 ao consumidor.

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 que tenha valor de forma ética e transparente. O marketing contemporâneo deve trabalhar as marcas a partir de valores sociais legítimos, precisam 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 contexto, 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, em um contexto que os indivíduos se conectam por uma rede. *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 empresa e cliente. Assim, a proposta da pesquisa, objetiva analisar o papel da cocriação no relacionamento entre empresa e clientes a partir de um estudo de caso na empresa Mercur S.A. A empresa referida desenvolve produtos e serviços nas áreas de educação e saúde e está localizada em Santa Cruz do Sul (MERCUR, 2019a).

Este trabalho está dividido em três capítulos. A seguir, está apresentado o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. Na sequência, apresenta-se a teoria, dividida em marketing, marketing de relacionamento, um novo olhar para cliente, lógica dominante de serviço e cocriação de valor, sendo estes dois últimos o foco principal do trabalho. Por fim, está descrita a metodologia adotada nas etapas da pesquisa, bem como a análise dos resultados e as considerações finais.

1.1 Problema de Pesquisa

Um número cada vez maior de consumidores tem se mostrado insatisfeito com as experiências de consumo massificadas e pré-formuladas às quais tem tido acesso. Os consumidores estão longe de serem apenas receptores passivos dos produtos e

serviços das empresas. Atualmente, eles estão altamente informados, conectados, em rede e aderem ao processo de criação, impulsionados pela facilidade do acesso às ferramentas para cocriação e colaboração (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

As organizações precisam desenvolver uma postura mais proativa frente às necessidades que o mercado apresenta. Conforme Scherer (2017), todas as funções de negócios estão mudando. Neste cenário, é preciso ser adaptável, ágil e rápido e as estruturas das organizações não estão prontas para isso. Em muitas situações se faz necessário a empresa repensar o seu *modus operandi* para obter uma atuação compatível com a necessidade dos tempos atuais.

Como alternativa estratégica para as empresas, surge a cocriação de valor. O marketing tradicional está perdendo espaço em substituição de uma lógica de trabalho que aproxima empresa e cliente na construção de valor para ambos os atores. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c; VARGO; LUSCH, 2004). Entende-se que a cocriação de valor pode auxiliar na motivação de clientes, funcionários, trazendo-os como protagonistas do processo de cocriação de valor e enriquecer suas experiências. Nesse sentido, o presente estudo irá responder ao seguinte problema de pesquisa: frente ao cenário mercadológico em transformação, compreender o papel da cocriação de valor no relacionamento entre empresa e cliente?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender o papel da cocriação de valor no relacionamento entre empresa e cliente.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Analisar como acontece o relacionamento entre empresa e cliente a partir da lógica da cocriação;

b) Identificar as estratégias e práticas de cocriação que a empresa Mercur S.A. utiliza com os clientes;

c) Compreender quais os ganhos relacionais que se tem com a prática de cocriação na empresa.

1.3 Justificativa

Consumidores informados, em rede, atuantes, estão cada vez mais exigindo novas práticas de relacionamento das empresas. Portanto, o mercado está se tornando um fórum para conversas e interações entre consumidores, comunidades de consumidores e empresas. A partir das redes sociais, as pessoas estão produzindo ou recebendo o que precisam a partir da interação com outro em substituição ao acesso a fontes tradicionais (BERNERS-LEE, 2010; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

Neste cenário, entende-se que as organizações precisam desenvolver uma postura mais proativa frente às necessidades que o mercado apresenta. De acordo com Ayuso, Rodríguez e Ricart (2006), as relações estabelecidas entre funcionários e clientes mudaram de uma comunicação unidirecional para um diálogo interativo, entendido como troca de opiniões, ao invés de tentar influenciar ou coagir. As empresas centram-se na escuta profunda e com empatia, buscando avanços conceituais.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004a), a cocriação de valor surge como uma resposta às mudanças e as necessidades advindas do mercado. A partir dela, é possível inovar e gerar valor no relacionamento entre empresa e cliente. Os autores entendem que as empresas não mais podem agir de forma autônoma, desenvolvendo produtos e mensagens de marketing com pouca ou nenhuma interferência dos consumidores.

De acordo com os dados encontrados no Portal de periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), nos últimos 5 (cinco) anos, foram realizados bastantes estudos envolvendo o tema da cocriação, em torno de 100 (cem). No entanto, há poucos estudos sobre o papel da cocriação no relacionamento entre empresa e cliente. Os estudos existentes abordam a cocriação como forma de inovação por Volmer (2017), cocriação, satisfação e confiança no contexto de serviço por Becker, Santos e Nagel (2016). Os estudos que mais se aproximam do tema desta pesquisa é comunicação, relacionamento e cocriação de

valor entre empresa e cliente por Silva e Catto (2017) e cocriação de valor e seus benefícios no contexto de relacionamento empresa-cliente por Saraceni (2015). Destaca-se um estudo em especial sobre o conhecimento do cliente no processo de inovação da empresa por Cui e Wu (2016). Os autores sugerem como estudos futuros a interconectividade entre empresa e cliente e como empresa pode se relacionar de forma mais harmônica com o seu cliente a partir do processo de cocriação.

Na busca por trabalhos em bases brasileiras, ao se procurar pelo termo *cocriação de valor* foram encontrados (em março de 2019) apenas 42 artigos na base SPELL e 14 na base Scielo, o que sugere que o tema ainda é incipiente (RIBEIRO, *et al.,* 2019). Diante do exposto, o presente estudo se propôs a preencher essa lacuna teórica, a partir de um estudo de caso do tema em uma indústria.

O interesse pelo tema da pesquisa surgiu porque a pesquisadora atua na área de comunicação da empresa que é objeto do estudo de caso e compreende que a pesquisa pode auxiliar no entendimento das relações que há entre empresa e cliente, se existem práticas de cocriação e como isso pode auxiliar no posicionamento da empresa no mercado. No que tange à relevância acadêmica, a pesquisa adicionará para o conhecimento em gestão de negócios na administração de como a prática de cocriação pode se tornar uma forma de se relacionar com os clientes, trazendo resultados satisfatórios para as empresas. No que se refere ao mundo dos negócios, o estudo pode revelar os benefícios da prática da cocriação com os clientes e como isso pode gerar valor para empresas. Empresários, gestores de empresa, empreendedores, colaboradores, podem aprender com este conhecimento.

Estudar empresas que estão reinventando sua maneira de fazer negócio de maneira sustentável pode auxiliar diferentes públicos: as próprias organizações, funcionários, estudantes, professores, empreendedores, enfim pessoas que buscam sobreviver ao cenário competitivo que se apresenta. Neste contexto, este estudo também se justificativa no aspecto gerencial, pois pode auxiliar gestores e empreendedores no entendimento e aplicação de práticas inovadoras em seus negócios. Além disto, esta pesquisa representa uma intersecção entre o ambiente acadêmico e o mercado, visto que a pesquisa contempla três fontes de pesquisa: clientes, funcionários e pesquisadores/estudantes do ambiente acadêmico. Em relação a este último, destaca-se a importância de compreender como o ambiente acadêmico deve se aproximar do mercado para assim compreender e aprofundar

estudos acerca dos temas em pesquisa. Desta forma, se constituem aprendizados práticos que podem ser implementados em empresas e discutidos na academia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do trabalho é apresentada a fundamentação teórica, que está organizada em capítulos e subcapítulos que abordam o contexto da pesquisa realizada e também os conceitos e ideias teóricas que embasaram o estudo. Em primeiro lugar, há um regaste do conceito de marketing, campo no qual está situado o problema investigado, definindo-o como algo estratégico e conectado às necessidades do mundo (WILKIE; MOORE, 2013) e marketing de relacionamento que traz a mudança no relacionamento com o cliente, o qual ganhou notoriedade de uma figura passiva e, mais recentemente, tornou-se ativa no processo de decisório (BOAVENTURA; BRITO, 2018). Em seguida, apresenta-se um novo olhar para cliente, no qual é abordado o novo perfil de consumidor que exige participação nos processos decisórios e mais transparência nas empresas (JAFFE, 2008). Na sequência, apresentam-se os conceitos de valor para cliente (ZEITHAM, 1988) e valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011). Após, são expostos os temas principais deste estudo, a lógica dominante de serviço (VARGO; LUSCH, 2007) e a cocriação de valor (FRANCO, 2012; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; RAMASWAMY; OZCAN, 2014).

2.1 Marketing

Os primeiros conceitos presentes na definição de marketing estão relacionados as necessidades e desejos. Na década de 50, Maslow criou uma pirâmide que separa as necessidades por sobrevivência (comida, ar, água roupa e abrigo), da segurança, social, estima e realização pessoal. Na base da pirâmide estão as necessidades mais urgentes, relacionadas às nossas necessidades fisiológicas. Já no topo, estão as realizações pessoais. Ou seja, de acordo com Maslow, as pessoas só perseguirão suas realizações pessoais depois de resolver as necessidades relacionadas à fisiologia, segurança, amor/relacionamento e estima (SILVA, 2015).

De acordo com Madruga *et al.* (2011), o sentido original da palavra marketing, é atender às necessidades dos clientes. O marketing pode ser entendido como:

> [...] uma área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos

> consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos, através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2009, p.26).

As origens do conceito de marketing estão relacionadas ao estudo dos canais de distribuição, em especial para as commodities agrícolas (WEBSTER JR., 1992). O primeiro conceito de marketing desenvolvido pela Associação Americana de Marketing (AMA) foi em 1935 com a seguinte mensagem: Marketing é o desempenho de atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores. Em 1985 ocorre uma mudança na forma como ele é compreendido - o marketing é visto como um processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. Em 2004, marketing é entendido como uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor para os clientes e para a gestão de relacionamento com os consumidores de maneiras que beneficiem a organização e os *stakeholders.* A última definição feita pela *Associação*, em 2007, redefiniu-o como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, parceiros e sociedade em geral”.

Observa-se que o marketing se transformou ao longo dos tempos, no início ele era voltado claramente para o produto e era considerado como uma forma de apoio a função de vendas. Wilkie e Moore (2013) considera que, entre as décadas de 1950 e 1980, aconteceu um divisor de águas em marketing. Os autores classificam o marketing a partir de quatros eras (Quadro 01).

Quadro 01 – Eras do marketing e suas características

ERA	CARACTÉRISTICAS DISTINTAS
(Antes de 1900) (pré marketing)	Sem campo distinto de estudo, os problemas eram embutidos no campo da economia.
(1900 – 1920) Fundando o campo	- Foco no marketing como distribuição. - Ênfase na definição do âmbito das atividades de marketing como uma instituição econômica. - Desenvolvimento dos primeiros cursos com "marketing" como título.
(1920 – 1950) Formalização do campo	- Desenvolvimento de fundamentos aceitos como princípios de marketing. - Criação de infraestrutura de desenvolvimento de conhecimento para o campo, associação profissional (AMA), conferências, etc
(1950 – 1980) Uma mudança de paradigma	- *Boom* de crescimento no mercado de massa americano e no campo de pensamento de marketing. Duas perspectivas emergem: (1) O ponto de vista gerencial (2) O comportamento das ciências quantitativas como chave para desenvolvimento do conhecimento do futuro.
(1980 – até o presente momento) A mudança se intensifica	- Surgem novos desafios no mundo dos negócios; foco financeiro de curto prazo, *downsizing*, globalização, reengenhar. - Perspectivas dominantes são questionados na filosofia dos debates da ciência. - Publicar ou perecer, a pressão se intensifica na academia. - Infraestrutura de conhecimento se expande e diversifica em áreas de interesse especializados.

Fonte: Hantt (2016) com base em Wilkie e Moore (2003, 2012).

Outra forma de compreender a evolução do marketing em relação ao período em que se vive e ao que as pessoas demandam é a partir do estudo do marketing 1.0 ao 4.0 O primeiro tinha objetivo vender produto e atender necessidades físicas, o 4.0, busca gerar significado e agregar valor na vida do consumidor (Quadro 02).

Quadro 02 - Comparação entre o marketing 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter clientes	Fazer um mundo melhor	Gerar significado e agregar um valor real na vida do consumidor, fazendo-o se sentir parte da marca
Forças	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Tecnologia de uma nova era	4.0 Revolução industrial (digital)
Mercado	Compradores em massa - Necessidades físicas	Consumidor com Coração e Mente	Consumidor com Coração, Mente e Espírito	Consumo colaborativo, consumidor especializado, consumidor crítico.
Conceito chave	Desenvolvimento de Produto	Diferenciação	Valores	Humanização
Função da área do marketing	Especificação do Produto	Posicionamento do Produto e empresa	Missão, Visão e Valores	Experiências completas com o consumidor/ cocriação
Proposição do valor	Funcional	Funcional e Emocional	Funcional, Emocional e Espiritual	Funcional, Emocional e Espiritual
Interação com consumidores	Transações um-para-muitos	Relacionamentos Um-para-um	Colaborações Muitos-para-Muitos	Colaboração, cocriação, on e offline

Fonte: adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

Um dos pontos salientes nestas discussões referem-se aos consumidores. Eles buscam participar das decisões, assim como esperam construir relacionamentos que se estendam além do ponto de compra com os fabricantes e vendedores. Desta forma, a fim de satisfazer as demandas de seus públicos, as empresas estão abrindo mão de sua soberana autoridade sobre o mercado e dialogando com seus clientes (BROWN, 2010).

Além da mudança dos consumidores, há a mudança do próprio mercado e da comunicação que se estabelece com os públicos. Conforme Anderson (2006) cada vez mais o mercado de massa se converte em mercado de nichos. O autor apresenta a hipótese da cauda longa, que representa uma mudança cultural e econômica e é um modelo que não prioriza a venda de grandes sucessos e em grande quantidade, mas a venda de produtos diversificado, em menos quantidade, para públicos segmentados. As caudas longas surgem por meio de três forças. A primeira delas é a democratização das ferramentas de produção, o acesso das pessoas à tecnologia, permitiu que qualquer um pudessem criar coisas que antes somente eram possíveis por empresas. A segunda força é a redução de custos de consumo pela democratização da distribuição. A internet possibilita que todos sejam distribuidores de conteúdo. A terceira e a última força é a oferta e a demanda, o cliente pode encontrar de forma cada vez mais rápida os produtos e serviços os quais necessita (ANDERSON, 2006).

Referente à comunicação estabelecida com os públicos também aconteceram mudanças (Quadro 03).

Quadro 03 – A mudança do modelo antigo para o atual de comunicação

Modelo antigo	Modelo Atual
Modelo "empurra": envio de *press release* para a imprensa para atingir o máximo de audiência. *Follow up* para conseguir entrevistas.	**Caminhando para o modelo "puxe" (solicitado):** uso de *feed RSS* para que blogueiros, jornalistas e outros clientes recebam informações de interesses.
Mensagens controladas: preparar porta-vozes para todas as questões e ter posicionamento rígido.	**Conversação:** interação contínua e conversações de acordo com as necessidades dos *stakholders.*
Voz autoritária e cínica em crises: centralização no contato com a mídia.	**Engajar em níveis múltiplos:** ser transparente em todos os níveis organizacionais.
Elites são informadas primeiro: depois é que consumidores, funcionários e mídia local são avisados.	**Empoderar funcionários** e permitir cocriação dos consumidores.
Falar para e não com a audiência: comunicação de mão única.	**Paradoxo da transparência:** informar com transparência mesmo em momentos de crise.
Empresa sabe melhor: é a melhor fonte de informações.	**Sabedoria das multidões:** *stakeholders* colaboram com ou sem *inputs* dados pelas organizações. A oportunidade para as empresas é ouvir, aprender e participar.

Fonte: Adaptado de Edleman e Technorati (2006).

Conforme Jaffe (2008), é necessário que surja uma nova abordagem para o marketing. Segundo o autor, é preciso encarar o mundo sob demanda, entregar o que os consumidores necessitam e o que eles manifestam como interesse. Desta forma haverá um melhor direcionamento nas ações propostas pelos profissionais de marketing.

Para compreender como uma empresa pode se relacionar com os seus clientes frente ao cenário de mudanças, no próximo subcapítulo será apresentado a evolução do marketing de relacionamento.

2.1.1 Do atendimento ao relacionamento com o cliente

Nos últimos tempos o significado do atendimento ao cliente evoluiu muito. Nos anos 60 e 70, o atendimento ao cliente se resumia a apenas entregar o produto ou serviço solicitado. Nas décadas de 80 e 90, as empresas começam a se preocupar com a chamada "satisfação" de seus clientes, e melhoram a qualidade do atendimento. A partir daí, passam a agir de fora para dentro, ou seja, primeiro verificam o mercado e as necessidades, depois tomam as decisões e escolhem as ações corretas. E é nesse momento em que o relacionamento com o cliente passa a ser fundamental para as empresas. Boaventura e Brito (2018) apresentam uma

revisão da literatura sobre a participação do cliente nos processos da empresa (Quadro 04).

Quadro 04 – Revisão da literatura sobre a participação do cliente na empresa

Autor	Foco	Natureza do estudo	Resultados e conclusões
Lovelock e Young (1979)	Consequências da participação do cliente para a produção de serviços.	Conceitual	Os clientes podem ser uma fonte de ganhos de produtividade.
Mills e Moberg (1982)	Organizacional – tecnologia necessária para gerenciar o setor de serviço ao invés do setor de bens de serviço.	Conceitual	Uma diferença fundamental entre indústrias é a função do cliente / cliente no processo de produção.
Mills, Chase e Marguiles (1983)	Gerenciando o cliente como um colaborador que pode aumentar produtividade do sistema	Conceitual	Mais envolvimento do cliente no processo produtivo pode estimular ganhos de produtividade. Os resultados dos clientes devem ser monitorados e avaliados da mesma maneira que os dos colaboradores são.
Fitzsimmons (1985)	As consequências de participação do cliente para produtividade do setor de serviços.	Conceitual	A participação do cliente pode gerar mais produtividade no setor. As inovações tecnológicas dependem da aceitação do cliente e na formação do cliente usando-as.
Czepiel (1990)	A natureza do serviço	Conceitual	A participação do cliente no processo de produção pode afetar a satisfação do cliente.
Bowen (1990)	A taxonomia dos serviços com base na participação do cliente.	Empírico	A participação do cliente pode ser usada de maneira significativa para descrever serviços. Pode ser possível segmentar clientes com base em sua disposição de participar na criação de serviços.
Bowers, Martin e Luker (1990)	Considerar os funcionários como clientes e tratar os clientes como funcionários	Conceitual	Tratar os funcionários como clientes por meio do marketing interno e tratar os clientes como funcionários por meio de sistemas de formação e de recompensa. Isso pode aumentar a produtividade.
Kelley, Donnelly e Skinner (1990)	Gerenciamento de funções do cliente quando os clientes participam na produção e prestação de serviços	Conceitual	Os clientes podem ser gerenciados funcionários como parciais quando participam na produção e prestação de serviços, incidindo sobre insumos de qualidade técnicas e funcionais dos clientes para o processo.

Continua

Autor	Foco	Natureza do estudo	Resultados e conclusões
Dabholkar (1990)	A participação do cliente aumenta a percepção de qualidade de serviço	Conceitual	A participação do cliente pode influenciar a qualidade da percepção.
Firat e Venkatesh (1993)	A participação do cliente na produção e na entrega como uma possibilidade de diferenciação	Conceitual	A participação do cliente nem sempre deve ser examinada como um problema meramente de minimização de custos. Em vez disso, as empresas podem investigar meios de diferenciar seu mercado a partir de ofertas, aumentando ou diminuindo a participação dos clientes na produção e entrega de produtos.
Firat e Venkatesh (1995)	Distinção entre pontos de vista dos clientes sobre modernismo e pós-modernismo	Conceitual	Uma perspectiva modernista limita o cliente, argumentando para o "privilégio" de produção sobre o consumo. O pós-modernismo oferece uma base para a compreensão de um papel mais significativo de clientes na produção e consumo.
Firat, Dholakia e Venkatesh (1995)	Apresenta uma visão pós-moderna de clientes como customizadores e produtores	Conceitual	Como os clientes tornaram-se customizers, ofertas organizações de marketing vontade cada vez mais processos, em vez de produtos acabados. Clientes que são integrados em sistemas de produção terão de ser conceituados como produtores.
Lengnick-Hall (1996)	Contribuições dos clientes a níveis de qualidade	Conceitual	Clientes podem influenciar os níveis de qualidade através de seus papéis como recursos, coprodutores, compradores, usuários e produtos.
Prahalad e Ramaswamy (2000)	Cliente cooperando competência	Conceitual	Os clientes têm evoluído a partir de uma audiência passiva para cocriadores ativos de experiência.
Vento e Rangaswamy (2001)	Customerization: A próxima revolução em massa costumização	Conceitual	No mercado digital, os clientes estão se tornando participantes ativos no desenvolvimento de produtos. As empresas devem tornar-se centrada no cliente e adotar "customerization" para adicionar valor.
Wathieu et al. (2002)	Delimita uma agenda para o futuro pesquisa em empoderamento cliente	Conceitual	Os clientes nem sempre irão ver um aumento no controle como um benefício. Um forte senso de controle não pode conduzir a uma maior sensação de empoderamento, e uma maior sensação de poder pode levar a uma forte consciência dos custos para os clientes.
Cova e Dalli (2009)	Realça a dimensão sociocultural de participação do cliente	Conceitual	Clientes trabalham e são ativos no processo de criação de valor. Clientes trabalham para se sentir satisfeitos e socialmente reconhecidos. Eles não precisam receber benefícios econômicos.
Fuchs, Prandelli e Schereier (2010)	Uso da Internet para integrar os clientes de forma mais ativa nos processos de desenvolvimento de novos produtos	Empírico	Os resultados mostram que os clientes que têm o poder de selecionar os produtos a serem comercializados mostrar mais demanda por produtos subjacente, embora sejam de qualidade idêntica em termos objetivos.

Continuação

Autor	Foco	Natureza do estudo	Resultados e conclusões
Echeverri e Skalen (2011)	A formação de valor não está associada apenas com o valor da cocriação, mas também com a codestruição de valor.	Empírico	Este estudo empírico qualitativo examina a prática do provedor de interações / cliente do ponto de vista do empregado. Práticas que conduzem à cocriação e codestruction de valor quando ocorrem interações são identificados. O valor é bidirecional.
Wolf, Albinsson e Becker (2015)	Participação feminina em comportamentos *do it yourself*	Empírico	Para o contexto de pesquisa organizacional, o artigo identifica três mecanismos de fortalecimento inter-relacionados, mas distintos: o poder de controlar, o poder de agir, e a capacidade de resistir a ser controlado por outros.
Dong e Sivakumar (2017)	Classifica cliente participação em três categorias: obrigatório, substituível, e voluntária	Conceitual	Cada forma de participação do cliente (obrigatória, substituível e voluntária) podem ocorrer em diversos níveis (por exemplo, baixa vs. alta). participação obrigatória refere-se a atividades / recursos que só podem ser executadas / fornecidas por clientes e que são essenciais para a prestação de serviços; substituível relaciona-se com as atividades do cliente / recursos que são essenciais para prestadores de serviços, mas que também podem ser realizadas por um prestador de serviços, e CP voluntária refere-se a atividades e recursos que não são essenciais para a prestação de serviços, mas que são entregues a critério do cliente para melhorar suas experiências de serviço
Bachouche e Sabri (2018)	Literatura rever em "fortalecimento"	Conceitual	A propaganda na literatura relacionada com o consumidor empoderamento podem ser classificados de acordo com as três facetas de capacitação: a delegação de poderes por parte das autoridades locais ou empresas para os consumidores; a aquisição de energia a partir da perspectiva do consumidor, que incide sobre a resistência das estruturas de mercado; e empoderamento como um estado subjetivo referido como "*empowerment* psicológico" e referindo-se a "sensação de poder" do consumidor como relacionado com uma extensão de recursos e acesso mais fácil à informação através da Web 2.0.

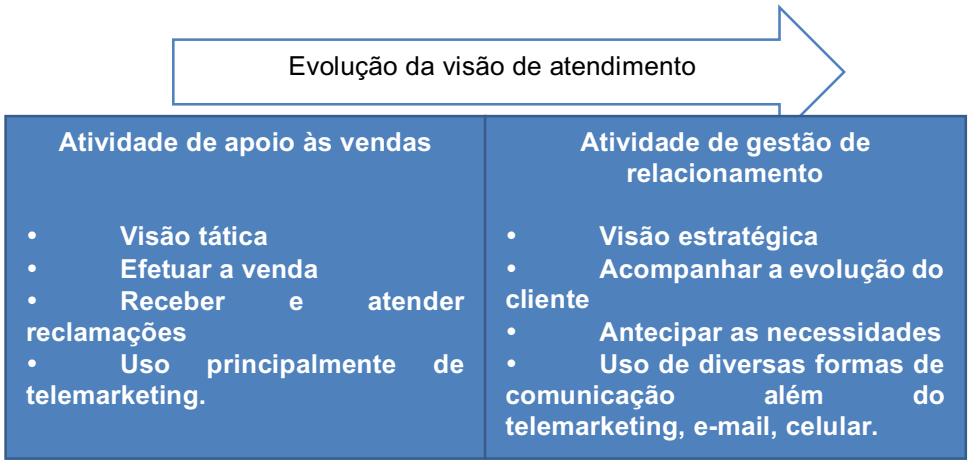
Fonte: Adaptado de Boaventura e Brito (2018). *Conclusão*

Observa-se uma evolução na literatura quando se aborda o relacionamento com o cliente. Na década de 70 o relacionamento com o cliente era visto somente como uma forma de produtividade. O papel dos vendedores compreendia na facilitação e negociação da transferência de valor do papel deles para compradores. Esta visão contribuiu para uma transação orientação de vendas que enfatizava os resultados de curto prazo. Ao longo dos anos, o cliente ganhou notoriedade, de uma figura passiva

se tornou ativa no processo de decisório. Quando há envolvimento dos clientes nos processos da empresa, eles enxergam mais valor e são mais propensos a construir uma imagem positiva da empresa. Desta forma, as empresas devem oferecer oportunidades para que os clientes se sintam motivados a se relacionar com elas (BOAVENTURA; BRITO, 2018; BOLES *et al.*, 1997).

Las Casas (2007) entende que para empresa estar voltada ao cliente precisa estar disposta a mudar e rever suas práticas organizacionais. A empresa precisa compreender que a relação estabelecida entre ela e o cliente deve ter valor, comprometimento e cooperação entre as partes (Figura 01).

Figura 01 – Evolução da visão de atendimento ao cliente



Fonte: ZENONE (2017, p. 18).

Segundo Grönroos (1995), o termo marketing de relacionamento foi utilizado pela primeira vez em 1983 por Berry. O autor compreendia que o marketing de relacionamento tinha como premissa a manutenção e aprofundamento de uma relação duradoura com os clientes. Ele surge quando passou de ser entendido como uma abordagem transacional (simplesmente compra e venda de algo) para ser percebido como uma abordagem relacional, com a venda de algo sendo consequência do relacionamento estabelecido por parte de uma empresa e o seu cliente (PARVATIYAR; SHETH, 2000).

> O marketing de relacionamento, portanto, é uma ferramenta que busca criar valor pela intimidade com o cliente e tornar a oferta tão adequada, de modo que o cliente prefira manter-se fiel à mesma empresa. Ou seja, a empresa conhece o cliente tão profundamente, tornando desinteressante para ele buscar novos fornecedores (ZENONE, 2017, p. 48).

Nesta mesma linha, entende-se que marketing de relacionamento se dá quando a empresa constrói alianças de longo prazo com seus clientes em potencial e compradores existentes, em que ambos trabalham direcionados a um conjunto comum de objetivos específicos (POSER, 2005).

Empresas gastam mais de US$ 12 bilhões, anualmente, em gestão de relacionamento com clientes com o objetivo de compreender como segmentá-los e construir relacionamentos. Trocas relacionais bem-sucedidas é uma premissa para que de fato exista uma proximidade entre empresa, cliente, fornecedores e funcionários da empresa (MORGAN; HUNT, 1994; ZHANG *et al.*, 2016).

McKenna (1992) apresenta uma abordagem interessante sobre o marketing de relacionamento, essa substitui a visão de que o marketing deve manipular ou induzir o cliente, por meio de ações de comunicação, para uma abordagem na qual o cliente deve ser genuinamente envolvido em um processo de interações com a empresa, por meio de uma comunicação (diálogo) efetiva e que tenha valor para ambos os lados. Nesse sentido, é importante apresentar as características essencias do marketing de relacionamento, a partir de Madruga *et al.* (2011) (Quadro 05).

Quadro 05 – Seis funções do marketing de relacionamento

1. Uma nova visão e cultura empresarial **voltada para clientes e parceiros.**
2. Construções de objetivos de marketing **de relacionamento conectados à visão – os objetivos são entendidos e acompanhados por toda a organização.**
3. Estabelecimento das estratégias de marketing **de relacionamento voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes.**
4. Implementação de ações táticas **com foco no relacionamento colaborativo com os clientes.**
5. Obtenção de benefícios mútuos**, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos.**
6. Direção da ação, capacitação e envolvimento dos **colaboradores da empresa para relacionamento superiores – os colaboradores têm um grande poder de contribuir para gerar diferenciais competitivos com os clientes.**

Fonte: Madruga (2004, p. 22).

Fica evidente que no marketing de relacionamento a venda não é o único objetivo, sendo assim espera-se mais. Empresas que estão orientadas para entregar valor continuam trabalhando para atingir um relacionamento de longo prazo com os clientes. A criação e o sucesso desse relacionamento dependem de diversos fatores, tais como: acompanhamento pré-venda, pós-venda, comunicação e manutenção do relacionamento. O acompanhamento do cliente e de suas compras pode contribuir

para que o cliente tenha uma visão positiva da empresa ou do produto, e assim, consiga enxergar a relação como benéfica e que lhe traz valor, sendo propenso a voltar a comprar do mesmo produto ou empresa (CHURCHILL; PETER, 2000).

Assim como são trabalhados os 4Ps no composto de marketing, são abordados os 4Rs para uma melhor compreensão sobre o marketing de relacionamento. O composto dos 4R´s é formado por relacionamento, retenção, referência e recuperação. O primeiro R, relacionamento, surge quando a empresa está próxima dos seus clientes e busca atender suas expectativas. O segundo R, retenção, refere-se a empresa manter os seus clientes por meio de um atendimento diferenciado – se considera mais barato reter clientes do que atrair novos. O terceiro R, referência, acontece a partir da satisfação do cliente por meio de um trabalho de qualidade, quando o serviço ou produto satisfaz as expectativas dos clientes. O último R, recuperação, surge quando há a insatisfação do cliente por parte de um serviço ou produto mal prestado pela empresa. Desta forma é importante tentar resgatar o cliente mostrando para ele a importância que tem para a empresa, e evidenciando a disponibilidade em resgatar este relacionamento (BARNES, 2002).

> Na visão moderna de atendimento, a empresa deve incluir o respeito e a ética não apenas para atender à legislação, mas como parte integrante da cultura organizacional. Para isso, esses dois elementos devem fazer parte não apenas do relacionamento com o consumidor, mas de todos os relacionamentos com os colaboradores, fornecedores, acionistas, intermediários, entre outros (ZENONE, 2017, p. 36).

Criar relações sólidas e que perdurem entre empresas e clientes não é uma tarefa simples e exige uma constante manutenção. Em um mundo em que o consumidor tem tantas opções, mesmo em nichos específicos, uma relação personalizada com a empresa pode ser a única forma de manter o cliente. O cliente que tem suas expectativas e necessidades atendidas e está satisfeito com a troca de benefícios tem maior probabilidade de lembrar do mesmo fornecedor em caso de novas necessidades ou desejos de compra; a partir daí inicia-se fluxo maior de transações em períodos prolongados (MCKENNA, 1992; URDAN; URDAN, 2006).

Brambilla e Damacena (2011) acrescentam que em um mercado no qual cada vez mais os produtos e serviços são similares em atributos, preços e tecnologias, a diferenciação na entrega de um serviço pode ser um elemento de gerar valor e de vantagem competitiva. No próximo subcapítulo será analisado como o cliente

compreende este novo mercado e qual é o seu comportamento frente a estas transformações.

2.1.2 Cliente

O tema sobre gerações tem despertado curiosidade, principalmente no mercado de trabalho e nas organizações de negócios, que vêm buscando compreender suas atitudes e preferências, em especial, dos jovens (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011). Perante às mudanças advindas da tecnologia, economia e sociedade, se faz necessário compreender quais características, percepções as pessoas de diferentes idades e distintos conhecimentos de mundo estão manifestando perante ao mercado.

Conforme Elder (1998), uma abordagem utilizada nos estudos sobre gerações está relacionada à teoria do curso de vida, a qual expõe o quão significante acontecimentos e experiências históricas e sociais moldam o comportamento dos indivíduos durante suas vidas. O autor aborda que o relacionamento do indivíduo constituído com a família, educação e trabalho influenciam o seu comportamento e que o mesmo pode ser alterado à medida que vai passando por novas experiências.

Esta abordagem corrobora com o que o Instituto de pesquisa Euromonitor[1] publicou em janeiro de 2019 a relação das 10 Tendências Globais de Consumo (Quadro 06).

[1] Euromonitor International é fornecedora líder mundial de inteligência de negócios global e análise estratégica de mercado. Possui mais de 40 anos de experiência publicação de relatórios do mercado internacional, livros de referência de negócios e bancos de dados on-line sobre os mercados consumidores.

Quadro 06 – As 10 tendências Globais de Consumo

1 Agnóstico quanto à idade: Os limites da idade estão mudando à medida que as pessoas vivem por mais tempo e cuidam melhor de sua saúde, aparência e bem-estar. Não há mais atitudes passivas em relação à idade, as pessoas mais velhas querem, cada vez mais, contribuir com a sociedade e não querem se sentirem velhas, sem ocupação. Além disso, devido a expectativa alta de vida para as pessoas, elas têm poder de compra.
2 De volta ao básico pelo status, menos é mais: Os consumidores estão rejeitando produtos genéricos e feitos em massa. Eles dão preferência aos produtos mais simples, que voltam ao básico e que oferecem mais qualidade, com um nível de status implícito. Produtos com a intenção de "faça você mesmo" estão se tornando a regra, isso reflete não somente o desejo de personalização, mas também a vontade de reassumir o controle do que se come, veste, etc.
3 Consumidor Consciente: Os "Consumidores conscientes" estão 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.
4 Juntos Digitalmente: Na última década, a tecnologia evoluiu, deixando de ser somente um facilitador da comunicação e permitindo também interações multidimensionais e experiências coletivas. A onipresença cada vez maior da internet de alta velocidade, especialmente a aceleração da internet móvel, está gerando experiências interativas em tempo real no mundo online e facilitando a colaboração instantânea de grandes arquivos.
5 Todos são especialistas: A tendência "Todos são especialistas" é produto de uma sociedade mais focada nos valores e expressa a mudança no poder entre varejista e consumidor. Enquanto antes os consumidores contavam com uma marca ou fonte de informações específica para obter o que queriam, agora, as empresas precisam inovar constantemente e reduzir os preços, além de simplificar e melhorar a estética de suas ofertas para atrair os compradores. Em vez de serem seduzidos pelo marketing das marcas, os consumidores procuram uns aos outros para obter conselhos sobre o que e onde comprar e como obter o melhor produto pelo menor custo.
6 **Encontrando meu "JOMO"- a alegria de se isolar.** Para proteger seu bem-estar mental, os consumidores querem ser mais propositais com seu tempo, definir seus próprios limites e ser mais seletivos em suas atividades. Preocupações sobre a proteção dos dados pessoais significam que os consumidores também estão mais propositais no gerenciamento da sua privacidade online. A necessidade de encontrar seu próprio JOMO ("*Joy Of Missing Out*", em tradução, alegria de ficar de fora de algo) leva os consumidores a reduzir o tempo online ou as interações sociais, abrindo espaço para as experiências na vida real que eles não se sentem mais obrigados a compartilhar nas redes sociais.
7 Posso cuidar de mim mesmo: A tendência "Posso cuidar de mim mesmo" é uma reação ao modo impulsivo, rígido e altamente restritivo do consumismo perpetuado pelo *fast fashion*, soluções de beleza instantâneas e dietas da moda. Os estresses da vida cotidiana são exagerados, amplificados e glamourizados para que a abordagem igualmente caótica às compras seja normalizada. Com tantas opções e tantas afirmações que prometem mudar a vida das pessoas, os consumidores querem cada vez mais assumir o controle de seu bem-estar, cortar todo o barulho e depender menos das marcas. A discussão é: os produtos devem ajudar e facilitar e não atrapalhar o bem-estar.
8 Quero um mundo sem plástico: A pressão por uma sociedade sem plástico ganhou força nos últimos 12 meses e, em 2019, o desejo do consumidor de conseguir um mundo sem o material crescerá ainda mais. Os consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos ecologicamente corretos e recicláveis.
9 Eu quero agora: Os consumidores nunca estiveram tão ocupados. Eles começam a esperar mais das empresas e querer produtos e serviços entregues o mais rapidamente e com a maior simplicidade possível. Estilos de vida orientados pela eficiência vão além da gratificação instantânea. Os consumidores da tendência "Eu quero agora!" procuram experiências sem atritos que combinem com seus estilos de vida, para que possam dedicar mais tempo às suas vidas profissionais ou sociais.
10 Vivendo em solitude: Uma geração está redefinindo a tendência de viver sozinho: os consumidores mais velhos. Esse grupo de pessoas mais velhas e solteiras (normalmente com mais de 50 anos) tende a ter uma renda disponível mais alta e, enquanto algumas foram solteiras a vida toda, muitas estão divorciadas ou viúvas com filhos adultos. Até 2030, a estimativa é que haja um aumento de 120 milhões de residências de uma única pessoa, o que corresponde a um aumento de 30% em relação a 2018. os consumidores que vivem sozinhos estão mais propensos a priorizar a segurança financeira, pois arcar com todos os custos de moradia e serviços altera, não somente o seu orçamento geral, mas também as suas escolhas de consumo.

Fonte: EUROMONITOR. Disponível em: *https://go.euromonitor.com/white-paper-ec-2019-10-Tendencias-Globais-de-Consumo-2019.html.* Acesso em 05 Ago. 2019.

A partir desta pesquisa, entende-se que o consumo pelo consumo, do ter para se sentir diferente, parece não combinar com o cenário no qual vive-se atualmente. A tecnologia da informação e a internet, em particular, estão constantemente mudando a dinâmica do mercado. Nessa realidade, a proliferação de novas tecnologias nas interações consumidor-empresa tem refinado o papel dos consumidores nos processos de inovação e criação de valor (THOMKE; VON HIPPEL, 2002).

Desta forma, Jaffe (2008) apresenta o conceito e o entendimento sobre o consumidor mutante, que se transforma à medida que a sociedade evolui (Quadro 07).

Quadro 07 – Características do consumidor mutante

Inteligente – o consumidor possui acesso a muitas informações e ele consegue distinguir entre comunicações, ofertas e promoções genuínas e falsificadas.
Emancipado – a partir da inteligência o consumidor se torna emancipado. Desta forma, possui autonomia para decidir qual informação ele acredita.
Cético – os consumidores têm presenciado muitas situações em que há propagandas enganosas sobre produtos e serviços. Os consumidores tendem a desacreditar nas propagandas tradicionais que focam em benefícios e atributos o que o leva a confiar mais nas opiniões das pessoas com as quais convive – aqui evidencia-se a importância do relacionamento em rede.
Conectado – os consumidores têm possibilidades de acessar de forma imediata informações e ter suas dúvidas respondidas instantaneamente.
Pouco tempo - o consumidor contemporâneo não gosta de esperar para seus problemas serem resolvidos. Além disso, tudo que for feito para desperdiçar o seu tempo (entrar de maneira brusca na vida dela, comunicação inadequada), será muito mal recebido. As marcas que buscam relacionamento com os consumidores precisam questionar a melhor forma de interagir com o consumidor, caso contrário será invasiva.
Exigente – o consumidor está cada vez mais exigente na sua escolha. Ele sabe que possui poder de negociação, desta forma fica mais crítico a possíveis imperfeições.
Infiel – a fidelidade deste consumidor é proporcional ao seu grau de satisfação nas relações de troca e de liberdade comunicativa. Caso ele não encontre diálogo com a marca, ele a troca por outra.
Acessível –alguém que está sempre buscando e compartilhando informações. Empresas que atuam de forma tímida ou distante da dinâmica do digital não conseguirá estabelecer um relacionamento com os consumidores.
Vingativo –Este consumidor, diferentemente das gerações anteriores, tem em suas mãos novas formas de expressar sua vingança quando entende que foi enganado. Ele busca expressar isso no sentido de fazer justiça e ser simétrico ao tratamento recebido.

Fonte: Jaffe (2008, p. 42).

Conforme Castells (2015) há uma nova cultura vigente em todos os domínios da vida social:

> no trabalho (empreendedorismo), na mídia (o público ativo), na internet (o usuário criativo), no mercado (o "prosumidor" informado: produtor – consumidor), na educação (os estudantes como pensadores críticos informados, a pedagogia do e-learning e m-learning, a aprendizagem por conteúdo aberto, os moocs, etc), na saúde (o sistema de gestão de saúde centrado no paciente), no governo (as mudanças culturais, como feminismo ou ambientalismo), na política (cidadão independente apto a participar em redes políticas autogestadas) (CASTELLS, 2015, p.39).

De acordo com o autor, as pessoas estão refletindo sobre muitos aspectos da sociedade e transformando suas práticas diárias sendo que o objetivo que as move é a busca da construção de algo que tenha valor e que atenda às necessidades do mundo. Entende-se que a internet trouxe mais conexões entre as pessoas e a exigência de transparência nas empresas.

O cenário econômico está possibilitando o surgimento de novas empresas com modelos negócios diferentes, muitos baseados no compartilhamento, na democratização das ferramentas de produção. Além disso, as questões ambientais são prioritárias, uma vez que cada vez mais há uma preocupação com o uso de recursos naturais de forma desenfreada (ANDERSON, 2006; CASTELLS, 2015). Por compreender que há novas demandas na geração de valor, no próximo subcapítulo será aprofundado o tema de valor para o cliente.

2.2 Valor

Webster Jr. (2000) afirma que para um negócio sobreviver no futuro deve ser focado no cliente, ter um escopo global e flexibilidade na hora de entregar valor superior para os clientes, cujas preferências e expectativas mudam continuamente à medida que eles conhecem novas ofertas de produtos. Neste sentido, faz-se necessário compreender o que é valor para o cliente. Conforme Woodruff (1997), o termo valor aparece na literatura dentro de contextos bem diferentes, por exemplo, na economia ele está conectado com o preço que o consumidor está disposto a pagar e das satisfações que o bem proporciona. Em marketing, o valor é analisado a partir do contexto de troca. Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 75) definem: “valor percebido é a avaliação objetiva, pelo consumidor, da utilidade de uma marca, com base em percepções daquilo que ele dá em troca por aquilo que recebe”.

Zeithaml (1988) aborda o conceito de valor para o cliente a partir do constructo VPC, onde divide os consumidores em quatro grupos (Quadro 08).

Quadro 08 – Construto VPC

1. Valor é preço baixo: consumidores que valorizam o que eles dão pelo produto**;**
2. Valor é qualquer coisa que eu queira em um produto: consumidores que enfatizam o benefício que recebem;
3. Valor é a qualidade que adquiro pelo preço que eu pago: consumidores que entendem valor como uma troca entre o que é "dado" pelo que é "recebido";
4. Valor é o que eu ganho pelo que pago: consumidores que avaliam tudo o que recebem e o que dão em troca, ou seja, avaliam o valor como uma razão entre os atributos ponderados por suas avaliações e o preço ponderado por suas avaliações.

Fonte: Zeithaml (1988, p.13)

Zeithaml (1988) propõe que valor não é obtido simplesmente pela aquisição do produto e sim pela experiência completa de compra. Flint, Wooddruff e Gardial (2001), fazem distinção entre valor percebido e o valor desejado. O primeiro refere-se ao valor que o cliente realmente vivencia por meio da interação com um produto específico (sendo um serviço ou um bem), o segundo, valor desejado refere-se ao que o cliente quer receber desse produto (serviço ou bem) e dos que os oferecem, de muitas maneiras mais abrangentes que somente os atributos desejados. Esse é formado por meio da entrega completa do produto, atributos e consequências resultantes, positivas ou negativas, monetárias ou não monetárias, que o consumidor quer que ocorra.

Conforme Chamie e Ikeda (2015), valor é algo percebido pelo cliente de maneira tanto racional quanto emocional, desta forma não é possível desenvolver uma definição tão objetiva. A criação de valor durante a compra pode ser proveniente de fatores utilitários, mais objetivos e focados em aspectos tradicionais, ou hedônicos, mais subjetivos e focados em uma visão experiencial do consumo.

Neste mesmo sentido, Woodall (2003), amplia a concepção de valor para o cliente, apresentando cinco noções distintas:

a) Valor líquido: é o equilíbrio da relação entre sacrifícios e benefícios percebidos.

b) Valor derivado: resulta da experiência de consumo, independente do sacrifício e está associado aos benefícios percebidos.

c) Valor de marketing: refere-se aos atributos/características sob a ótica da empresa.

d) Valor da venda: está associado ao sacrifício e é determinado pelo preço mais baixo.

e) Valor racional: está relacionado ao preço justo, resultado da comparação do preço proposto pela oferta a algum concorrente.

Neste sentido, se faz necessário que as empresas entendam o que é valor para o seu público-alvo. Essa compreensão pode atuar como base para as orientações estratégicas da organização, pois o conhecimento que a organização detém sobre o seu público ajuda os profissionais a tomarem decisões sintonizadas com a realidade (CHAMIE; IKEDA, 2015).

Valor é percebido de diferentes formas dependendo do contexto, desta forma, no próximo subcapítulo será apresentado o conceito de valor compartilhado que busca unir as necessidades da empresa com as da sociedade.

2.3 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 maiores que vão determinar seu sucesso ao longo prazo (PORTER; KRAMER, 2011). A partir deste cenário, surge a ideia do valor compartilhado a qual 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 diminui-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, justaposição de pensamentos e opostos e descrédito ao sistema capitalista (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 ao 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 tiver 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).

Porter e Kramer (2011) exemplificam como as empresas podem criar valor compartilhado em suas operações (Quadro 09).

Quadro 09 – Como criar valor compartilhado

Reconceber produtos e mercados: reconhecer as necessidades da sociedade, como saúde, melhor moradia, melhor nutrição, auxílio para o idoso, maior segurança financeira, menos danos ambientais e atender essas demandas através 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, traz lucros consideráveis.
Redefinir a produtividade na cadeia de valor: os problemas sociais, como o uso dos recursos naturais e da água, saúde, segurança, condições de trabalho e igualdade de tratamento no local de trabalho, podem gerar custos econômicos para a cadeia de valor da empresa. Surgem então oportunidades, pois ao enfrentar um problema social a empresa pode reduzir seus custos ao encontrar uma nova alternativa de operar para enfrentar os desafios da sociedade.
Montar cluster setoriais de apoio nas localidades da empresa: o sucesso de qualquer empresa é afetado por negócios de apoio e pela infraestrutura que a cerca. Sendo assim, o conceito de clusters, segundo Porter e Kramer (2011), é que são concentrações geográficas de empresas, negócios correlatos, prestadores de serviço, fornecedores e infraestrutura logística numa determinada área. Além disso, os clusters não incluem só empresas, mas também instituições como programas acadêmicos, associações comerciais e organizações de normalização.

Fonte: adaptado de Porter e Kramer (2011).

Autores argumentam que muitas empresas se esforçam para resolver um problema com uma abordagem errada utilizando o conceito responsabilidade social. Este conceito entende problemas sociais com atividades externas ao modelo de negócio, é utilizada para melhorar a reputação das empresas, enquanto a criação de valores compartilhados é uma maneira de legitimar negócios novamente (PORTER; KRAMER, 2011). Os autores apresentam as diferenças entre responsabilidade social empresarial e criação de valor compartilhado (Quadro 10).

Quadro 10 – Diferenças entre Responsabilidade Social Empresarial e Criação de Valor Compartilhado

Responsabilidade Social Empresarial	Criação de Valor Compartilhado
Valor: realização de boas ações	**Valor:** Benefícios econômicos e sociais em relação ao custo
Cidadania, filantropia e sustentabilidade	Desenvolvimento de valor conjunto com a sociedade e a empresa
Resposta a pressões sociais externas	Parte integrante das estratégias competitivas
Separada da maximização de lucros	Tem como um dos objetivos a maximização de lucros
Agenda definida por relatórios externos e preferências pessoais	Agenda específica da empresa internamente gerada
Impacto é delimitado pelo orçamento destinado ou pela atividade corporativa.	Realinha todo orçamento da empresa.

Fonte: Medeiros *et al.* (2016, p. 223).

Desta forma, entende-se que criação de valor compartilhado amplia as ações empresariais voltadas a dimensão social e nível estratégico das organizações. 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. Isto difere-se da prática da responsabilidade social empresarial – filantropia (MEDEIROS *et al.,* 2016).

Por compreender esta nova lógica de pensar produtos e serviços, no próximo subcapítulo será apresentada a lógica dominante de serviço a qual se constitui como um novo olhar para o marketing.

2.4 Lógica Dominante de Serviço

Juntamente com a Revolução Industrial surge a Lógica Dominante de Bens (LDB). O objetivo das empresas eram 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 advinda do pensamento econômico da era industrial, e que por décadas baseou o fundamento das teorias de marketing, até recentemente tinha, como característica principal, o conceito de que esta 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).

Esta lógica começa a ser repensada com as publicações dos autores Vargo e Lusch (2004) sobre a lógica dominante de serviço (LDS) a partir do artigo *Envolving to a new dominant logic* no periódico *Jornal of Marketing*. Eles 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, nessa nova lógica, deixa de ser o produtor e passa a ser o consumidor.

Vargo e Lusch (2004) diferenciam a lógica do serviço centrada em produto (o modelo tradicional) e a lógica centrada nos serviços (o modelo emergente) por meio da comparação entre seis atributos básicos: a unidade primária de troca, o papel dos bens, o papel do cliente, a determinação e o significado do valor, a interação cliente-empresa e a fonte de crescimento econômico.

A lógica dominante de serviço 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 de sua construção. Webster Jr. (2006) compreende que a lógica orientada ao serviço representa uma importante discussão necessário ao desenvolvimento do marketing.

No quadro 11 evidencia-se as diferenças entre a lógica dominante de serviço centrada em produto e a lógica dominante de serviço centrada em serviço (BRAMBILLA; DAMACENA, 2011).

Quadro 11 – Lógica de produto x Lógica de serviço

Lógica do Produto	Lógica do serviço
Intangibilidade Ausência do palpável	**Intangibilidade** Nem sempre o palpável é vantajoso.
Heterogeneidade Relativa inabilidade de padronizar.	**Heterogeneidade** Customizar é diferenciar (Marketing).
Inseparabilidade... da produção e do consumo.	**Inseparabilidade** A interação serve para gerar valor.
Perecibilidade Dificuldades de inventariar/contar.	**Perecibilidade** Fluxo é mais rentável do que estoque.

Fonte: Brambilla e Damacena (2011, p. 156).

Já no quadro 12, apresentam-se as oito perspectivas da lógica dominante de bens para lógica dominante de serviço o que representa uma mudança de ação voltada para o diálogo e a construção de valor entre todos (VARGO; LUSCH, 2008).

Quadro 12 – 8 Perspectivas da lógica dominante de bens para lógica dominante de serviço

Perspectiva	Lógica dominante de bens (mercadorias)	Lógica dominante de serviço	Explicação
1	Bens	Serviço	Uma mudança para o processo de servir ao invés de criação de mercadorias
2	Tangível	Intangível	Uma mudança de recursos tangíveis para intangíveis
3	Recurso operando	Recursos operantes	Essencialmente recursos operantes, às vezes transferidos incorporando-os aos bens de recursos operandos.
4	Informação assimétrica	Informação simétrica	Reconhecimento da vantagem estratégica de informação simétrica ao invés da assimétrica
5	Propaganda	Diálogo	Uma mudança para diálogo em oposição a propaganda.
6	Valor adicionado	Proposição de valor	Um entendimento de que a empresa se desenvolve com proposições de valor ao invés de criar ou adicionar valor
7	Maximização de lucros	Retorno financeiro	Uma mudança para ênfase no desempenho financeiro para feedback de informação, ao invés de maximização do lucro

Fonte: adaptado de Vargo e Lusch (2008).

A lógica dominante do serviço é representada também por meio de oito Premissas Fundacionais (PFs), representando eixos de desenvolvimento. As premissas foram citadas primeiramente por Vargo e Lusch, em 2004, em artigos posteriores os autores sugerem mudanças nos termos utilizados inicialmente (Quadro 13).

Quadro 13 – As premissas fundacionais

	2004	2008	2016	Axioma
PF1	A aplicação de habilidades e conhecimentos especializados constitui habilidade fundamental de troca.	Serviço é a base fundamental de troca.	Sem alteração	Sim
PF2	Transações indiretas mascaram a unidade fundamental de troca.	Troca indireta mascara a base fundamental de troca.	Sem alteração.	Não
PF3	Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços.	Sem alteração	Sem alteração	Não
PF4	Conhecimento é a fonte fundamental da vantagem competitiva.	Recursos operantes são a fonte fundamental da vantagem competitiva.	Recursos operantes são a fonte fundamental de benefício estratégico.	Não
PF5	Todas as economias são economias de serviço.	Sem alteração	Sem alteração	Não
PF6	O consumidor é sempre um co-produtor.	O consumidor é sempre um co-criador de valor.	O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário.	Sim
PF7	A empresa pode apenas fazer proposições de valor.	A organização não pode entregar valor, mas apenas fazer proposições de valor.	Atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta da proposição de valor.	Não
PF8	Uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor relacional.	Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada ao consumidor e relaciona	A visão centrada no serviço é inerente a orientação para o beneficiário e relacional.	Não
PF9	-	Todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos.	Sem alteração	Sim
PF10	-	Valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário	Sem alteração	Sim
PF11	-	-	A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas pelo ator e arranjos institucionais.	Sim

Fonte: Kanitz (2017) e Hantt (2016), baseadas nos autores Vargo e Lusch (2016a).

Enquanto a lógica dominante de bens enxerga o produtor como o criador de valor e o "consumidor" como usuário (e destruidor) de valor, a lógica dominante do serviço é vista como "integradora de recursos" que cocriar valor. Desta forma, a lógica

dominante de serviço 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 de valor em 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).

O axioma presente nas premissas define-se como algo inquestionável, algo que se é proposto como princípio de construção de alguma teoria ou argumentação. As premissas 01, 06, 09, 10 e 11 foram consideradas como axiomas por guiarem as demais premissas da Lógica Dominante do Serviço inicialmente proposta por Vargo e Lusch. Cabe destacar que a sexta e a oitava premissas trazem contribuições interessantes em relação ao consumidor. A sexta, aborda que o consumidor é sempre um coprodutor. Ele sempre será ativo no processo de geração de valor. Compreende-se que o local de cocriação dos consumidores é o mercado, pois neste espaço acontecem as trocas, interações entre os clientes e empresas. A oitava premissa também diz respeito ao consumidor e a parte relacional. A premissa afirma que uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e relacional. Soluções podem surgir de produtos tangíveis e serviços intangíveis, ou mediante alguma combinação destes. Os relacionamentos somente surgem quando há troca entre as partes e rendimentos são obtidos quando há satisfação do consumidor (BRAMBILLA; DAMACENA, 2011).

Vargo e Lusch (2008) enfatizam que a atividade de marketing, e a atividade econômica em geral, é melhor entendida em termos de troca de serviço por serviço, ou seja, a aplicação dos recursos de um ator para o benefício de outro ator. Entende-se também que a lógica dominante do serviço está inserindo o cliente como um papel ativo no processo de relacionamento entre empresa x cliente. Esta lógica afirma que o serviço somente terá valor quando há o envolvimento do cliente. O consumidor passa a fazer parte ativamente da cocriação ou coprodução do produto ou serviço, o que gera maior valor e sentimento de satisfação.

A partir do estudo apresentado por Koetz, Wegner e Koetz (2013), entende-se que atualmente o marketing, assim como ao longo de todo o seu desenvolvimento teórico, evoluiu orientado, por um lado, pelas necessidades do ambiente, e por outro, pelas discussões teóricas. A lógica dominante do serviço é uma resposta da "nova

economia" que necessita uma ênfase maior nos relacionamentos com os clientes; na valorização dos ativos intangíveis, como o conhecimento agregado aos produtos, às marcas e à imagem das empresas; na inovação contínua e aprimoramento dos produtos; na oferta de serviços e na customização em massa.

Bolton (2006) acrescenta ainda que a lógica dominante de serviço pode ser considerada como 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 a isso 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 boas com qualidades e professores experientes para motivar os alunos. Os clientes desempenham um papel importante no processo de inovação em serviços, 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).

Neste sentido, o conceito da lógica dominante de serviço se amplia, pois entende-se que ela significa mais do que simplesmente uma organização ser orientada para o consumidor: implica que as empresas devem colaborar e aprender com seus consumidores e se adaptar às suas necessidades individuais, ou seja, o valor é definido pelo consumidor e cocriado com este. As empresas precisam aprender a ser simultaneamente competitivas e colaborativas (VARGO; LUSCH, 2004).

Ordanini e Parasuraman (2011) desenvolveram estudos em um o hotel para compreender a importância da colaboração entre clientes e parceiros (PF7) para o sucesso da inovação em serviços. Um gerente do hotel recebeu seguidamente a mesma sugestão de um antigo cliente para que o hotel oferecesse cursos de pintura para os hóspedes, visto que o mesmo estava localizado em uma cidade que possuía uma enorme dotação artística. Em 2004, o hotel acrescentou esses cursos como parte de um pacote especial de serviços. Por dois anos, este serviço não produziu benefícios mensuráveis. No entanto, em 2006, os diretores dos dois principais museus

da cidade ficaram cientes deste serviço e iniciaram discussões com a gerência do hotel. Isto levou os dois diretores de museus a se envolverem em projetos de inovação mais radicais com o hotel que resultou na introdução de exposições temáticas no hotel, cursos modulares sobre habilidades artísticas (ou seja, pintura e escultura) e na história das artes, e visitas personalizadas para ambos museus. O gerente do hotel entendeu que naquele estágio - quando a colaboração do parceiro era acoplada ao cliente - surgiu um conjunto verdadeiramente inovador e lucrativo de serviços.

No exemplo acima observa-se um processo de cocriação com diversos atores (PF6). Estudos recentes sobre a lógica dominante de serviço apresentam-na de forma mais ampla, estruturada a partir do pensamento sistêmico. Também ressaltam que a lógica dominante de serviço se concentra no estudo positivo da cocriação de valor. No entanto, nem sempre os resultados serão positivos. Desta forma, é importante compreendê-la como um processo cocriativo, emergente o qual revela que as empresas (ou clientes) não podem criar valor sozinhos (VARGO; LUSCH, 2016b).

Frente a isso, entende-se que a lógica dominante de serviço já desenvolveu estudo para um quase teoria, visto que superou a pesquisa somente em marketing para obter relevância e aplicabilidade de negócios na economia de forma geral (VARGO; LUSCH, 2016a). Por outro lado, estudos recentes entendem que a lógica dominante de serviço não representa um novo paradigma e sim a evolução da disciplina para um modelo condizente com as demandas deste novo modelo de sociedade que se vive. Em relação ao marketing, estas demandas traduzem-se por uma ênfase maior nos relacionamentos com os clientes; na valorização dos ativos intangíveis, como o conhecimento agregado aos produtos, às marcas e à imagem das empresas; na inovação contínua e aprimoramento dos produtos; na oferta de serviços e na customização em massa, etc (KOETZ; WEGNER; KOETZ, 2013). Portanto, no próximo subcapítulo será apresentada uma alterativa para o que estas novas demandas sugerem para relacionamento com o cliente: a cocriação de valor.

2.5 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, do artigo de Dong e Sivakumar (2017), há uma sugestão que o termo participação do cliente deva ser utilizado em substituição a cocriação e a 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 fica mais fácil construir um arsenal teórico 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.

Por outro lado, Morais e Santos (2015) desenvolveram uma pesquisa referente a estes conceitos a partir de uma revisão crítica da literatura. Os autores compreenderam que mesmo com conceitos diferentes a coprodução e a cocriação podem ser complementares na experiência de valor cocriado. Eles propuseram um modelo teórico que destaca como a coprodução e a cocriação podem levar a cocriação de valor. Para chegar à cocriação de valor é necessário criar relacionamentos com maior profundidade, diferente de uma relação comercial. De maneira geral, entende-que os autores estão lutando por uma teoria da cocriação de valor (CHESBROUGH; SPOHRER, 2006) (Quadro 14).

Quadro 14 – Comparação entre coprodução e cocriação

	Coprodução	Cocriação
Criação de Valor	Obtenção de valor econômico. Produtos e serviços de qualidade.	Criação de experiências personalizadas exclusivas.
Papel do cliente	Passivo (dependem do ambiente físico fornecido). Percebido como um recurso.	Ativo (fornecer dados ao prestador de serviços antes, durante e depois do serviço). Fornecedor de informação. Criador de valor.
Participação do cliente	Principalmente, no final da cadeia de valor.	Interações repetidas e transações por meio de múltiplos canais. Serve como um recurso operante
Expectativas do cliente	Atender às suas necessidades com o que está disponível.	Cocriação de produtos e serviços com os clientes.
Atores chave	Gerentes e funcionários.	Cliente, gerentes e funcionários
Foco	Produção é centrada na empresa.	Cliente e centrada na experiência. Engajamento dos clientes. Alto nível de processamento de informações.
Inovação	Liderada pela empresa	Coinovação e codesenho com clientes. Aprender com os clientes (líderes de opinião e formadores de opinião) e com o processo.
Comunicação	Ouvir os clientes. Menos transparente.	Diálogo permanente com os clientes. Comunicação aberta e transparente.

Fonte: Chathoth *et al.* (2013, p. 15).

Neste contexto, entende-se que a cocriação como um espaço que proporciona o protagonismo dos interlocutores da relação empresa – consumidor. A partir da experiência que os públicos tiverem de determinada empresa é que vai gerar ou não valor para eles. Ballantyne e Varey (2006, p. 335) indicam três atividades as quais influenciam na criação de valor. São elas: relacionamento, interação comunicativa e conhecimento. O relacionamento é decorrente das interações, pois a partir das "relações que são benéficas para todas as partes e que fornecem o apoio estrutural que é útil para sustentar a promoção das atividades de criação de valor". A interação pode ser informativa, comunicacional ou dialógica. No contexto da criação de valor, o diálogo dá apoio à cocriação de valor. Por fim, a aplicação e o compartilhamento do saber, principalmente o tácito, é fonte de renovação do conhecimento.

O termo cocriação de valor é relativamente novo, começou a ser utilizado pelos anos 2000. Pode ser definido como um processo em construção com os *stakeholders*, de plataformas de engajamento baseadas na experiência, visando mutuamente o aumento do valor (PAYNE *et al.*, 2008). Sob essa ótica, a cocriação tem como base a experiência. Para além deste aspecto, Franco (2012, p. 43), entende a cocriação em um escopo mais amplo, ligada também à aprendizagem.

> Toda vez que ocorre um evento ou processo de cocriação instala-se um campo de aprendizagem-criação, um ambiente favorável à busca e à polinização, abrindo uma janela para que as pessoas possam escapar dos campos de ensino-reprodução (FRANCO, 2012, p. 43).

No entanto, não é qualquer relacionamento entre empresa e consumidor que resulta em um processo de cocriação de valor (Quadro 15).

Quadro 15 – Cocriação de valor

O que não é cocriação	O que é cocriação
Foco no consumidor	Criação conjunta de valor com o consumidor. Não é somente a firma tentando agradar o cliente
Cliente é o rei – tem sempre razão	Permitir que o cliente cocrie o serviço e a experiência para se adequar ao seu contexto.
Bom serviço, atendimento abundante e mimos ao cliente. Customização em massa	Definição do problema comum e resolução de problemas Criação de um ambiente de experiências no qual os consumidores podem ter diálogos ativos e coconstruir experiências personalizadas
Transferência de atividades da empresa para o cliente, como no self-service.	Vivenciar o negócio como os consumidores fazem em tempo real.
Cliente como gerente de produtos ou co-design de produtos e serviços.	Coconstrução personalizada de experiências.
Segmento de um.	Experiência de um.
Pesquisa de mercado meticulosa.	Diálogo contínuo.
Consultar clientes a fim de novos produtos e serviços.	Inovar em ambientes para novas experiências de cocriação.

Fonte: Costa (2013, p. 17).

O consumidor é um indivíduo informado, conectado e em rede, diferente como ele era visto antigamente, alguém que participava somente do processo final da concepção de um produto. Quando se permite que o consumidor participe do processo, se estabelece um diálogo contínuo e o foco está na experiência dele neste processo. Desta forma, o valor é cocriado pela interação empresa e consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

Nesta mesma linha, Prahalad e Ramaswamy (2004a) conceituam que um dos elementos básicos do processo de cocriação de valor é o diálogo, e eles a entendem a partir do modelo DART: diálogo, acesso, riscos, benefícios e transparência. O diálogo é a criação de significado compartilhado com o mercado, cliente. É necessário 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 mais responsabilidade compreendendo os riscos deste processo. A transparência é ausência a de assimetria de informações entre empresa e clientes. É necessário agir tanto pelo lado do cliente quanto pelo lado da empresa, o que implica também no compartilhamento do aprendizado e da comunicação entre essas duas partes que buscam a solução de problemas.

Juntos, o fornecedor e o cliente têm a oportunidade de criar valor por meio de ofertas. A cocriação de valor é uma meta desejável, pois pode ajudar as empresas a destacar o ponto de vista do cliente ou do consumidor e na melhoria do processo inicial de identificar as necessidades dos clientes (LUSCH; VARGO, 2006).

No entanto, pode-se observar que no processo tradicional de criação de valor o relacionamento entre empresa e cliente não aconteciam desta forma. Os *stakeholders* possuíam interesse na criação de valor, no entanto as empresas os viam como beneficiários passivos e sem atitude neste processo. No entanto, na visão da cocriação de valor, os *stakeholders* têm papel importante e ativo, contribuindo diretamente no processo com suas diferentes visões e intervindo para a criação de valor (RAMASWAMY; OZCAN, 2014). Os autores também abordam que em um processo de cocriação, não é fácil equilibrar o interesse pessoal e o interesse comum, o reconhecimento individual e o sucesso compartilhado, a necessidade de uma identidade distinta e a necessidade do trabalho em equipe.

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. A partir disso, o autor apresenta o conceito de cocriação criativa evidenciada no Quadro 16.

Quadro 16 – Características da cocriação criativa

Criação, imprevisível, intermitente: a cocriação não tem hora para acontecer e terminar. Toda vez que ela ocorre se instala um campo de aprendizagem-criação.
Aberta: ela é aberta em três sentidos: toda pessoa é convidada para participar, independente do tema, o processo é aberto, pode ser copiado, reproduzido ou modificado e seu desfecho é aberto, ou seja, imprevisível.
Distribuída: não é centralizada ou descentralizada, mas distribuída. Não há hierarquia, todos interagem na mesma condição.
Interação: A cocriação possibilita que surja um ambiente favorável a interação dos participantes, o qual possibilite que aconteça a inteligência coletiva.

Fonte: Franco (2012, p. 44).

Nesta mesma linha de raciocínio, 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.

> Sistemas cocriativos devem ser capazes de aumentar e reduzir a escala sem dificuldade, mudar configurações constantemente, ativar competências seletivamente e facilitar a ação gerencial a um custo baixo. Devem conseguir facilitar a criação de uma experiência diferente para cada indivíduo – que seja gratificante para aquele indivíduo no contexto de espaço e tempo em que esteja coconstruída (RAMASWAMY; OZCAN, 2014, p. 135).

Além disso, em uma empresa cocriativa não é aceitável operar a partir de uma cadeira hierárquica de comando. Portanto, o ideal é que a empresa seja flexível, acompanhe o ambiente externo e consiga responder rapidamente. Desta forma, entende-se que uma empresa cocriativa precisa ter: flexibilidade, trabalho em equipe, permanente resolução de problemas, constante busca de melhorias e colaboração de fornecedores.

Neste sentido, é importante entender o quanto a organização está disposta a aprendizagem. Conforme Nadler, Gerstein e Shaw (1992) a aprendizagem organizacional é reconhecida através da capacidade de uma empresa de extrair conhecimentos das experiências, tanto positivos como negativos, próprias e dos outros e na habilidade de conseguir adaptar este conhecimento para a sua realidade organizacional.

Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004a), o real entendimento do conceito de cocriação deve-se considerar que o foco não é o cliente, o qual também não está sempre certo. Os autores abordam que a cocriação não é entregar um bom serviço ao cliente ou agradá-lo com um serviço magnânimo, mas permitir que ele coconstrua a experiência de serviço para atender seu contexto. A cocriação também não transfere atividades da empresa para o cliente, como no autosserviço, ou torna o cliente gestor de produtos ou codesigning de produtos e serviços, porém, ela cria um ambiente de experiência no qual os consumidores possam ter um diálogo ativo e coconstruir experiências personalizadas.

Neste sentido, não é possível desenvolver ações tradicionais de marketing para se relacionar com os públicos com os quais a empresa tem contato Gouillart (2010) apresenta novas abordagens para o marketing a partir da lógica da cocriação. O autor aborda que a empresa precisa criar espaço para os clientes construírem e projetarem o relacionamento que desejam ter com as empresas e não mais as empresas se basearem no sistema de CRM para criar relacionamento (Quadro 17).

Quadro 17 – Novas abordagens para o marketing a partir da lógica da cocriação

Marketing	Lógica da cocriação
Campanha publicitária: mensagens unidirecionais destinadas a convencer os consumidores. O valor é criado pela empresas sem contato com os clientes.	No desenvolvimento de uma campanha publicitária é preciso desenvolver junto com possíveis clientes, desta forma será possível criar algo baseado em uma experiência real.
Posicionamento: exigir que colaboradores concordem com as mensagens de forma hierárquica - de cima para baixo. Não envolver eles em nada estratégico.	Levar em consideração as experiências dos funcionários da empresa não somente de líderes. Tudo isso combinado com a estratégia da empresa.
Marca: a partir de uma comunicação persuasiva e em massa a empresa busca fixar a sua marca na mente dos clientes.	A partir da experiência de cliente, permitir que a marca se faça presente na vida dele.
CRM: Sem saber o que os clientes buscam, estar presente em todos os meios de comunicação com o objetivo da empresa ser vista e ser percebida como alternativa de consumo. Não estar atento à experiência do usuário.	Abrir espaço para os clientes construir, projetar o relacionamento que querem estabelecer com a empresa.

Fonte: adaptado de Gouillart (2010).

Uma pesquisa recente desenvolvida pelos autores Cui e Wu (2016), abordam que a colaboração com os clientes e os processos organizacionais internos da empresa estão intimamente interligados no processo de cocriação de valor. Este estudo investigou três aspectos da relação entre o cliente e empresa: o envolvimento do cliente como fonte de informação (CIS), o envolvimento do cliente como codesenvolvedores (CIC) e o envolvimento do cliente como inovadores (CIN) (Quadro 18).

Quadro 18 – Diferenças da relação entre empresa e cliente a partir de três aspectos

	CIS ***Fonte de informação***	CIC ***Codesenvolvedores***	CIN ***Inovadores***
Papel dos clientes	Os clientes desempenham um papel passivo de fornecedores de informação.	Os clientes são co-desenvolvedores de novo produtos.	Os clientes são inovadores por conta própria.
Papel da empresa	A empresa é responsável por desenvolvimento de soluções de produtos.	A empresa administra colaboração com clientes no desenvolvimento de produtos.	A empresa fornece técnicas para os clientes conhecimento e apoio, e utiliza projetos de produtos gerados pelo cliente.
Contribuição do cliente para inovação	Os clientes fornecem informações para suas necessidades.	Clientes fornecem tanto informações para suas necessidades como entradas na solução de produto.	Clientes contribuem com soluções para produtos.
Interação com o cliente	Os clientes não interagem com funcionários	Os clientes interagem, se envolvem na resolução conjunta de problemas com os funcionários do setor de desenvolvimento de produtos da empresa.	Clientes desenvolvem novos produtos sem interagir com os funcionários do setor de desenvolvimento de produtos.
Desenvolvimento de produtos responsabilidade	Funcionários do setor de desenvolvimento de produtos.	Compartilhado entre funcionários do setor de desenvolvimento de produtos e clientes.	Clientes.
Local de desenvolvimento de novos produtos	Dentro da empresa.	Dentro da empresa.	Do lado externo da empresa, com os clientes.
Meios de cliente utilizando conhecimento	Conhecimento do cliente transferência para a empresa.	Trazer os clientes mais perto para o processo do setor de desenvolvimento de produtos	Clientes aplicam seus conhecimentos diretamente em design de produto, sem transferência direta de conhecimento do cliente para a empresa.

Fonte: Cui e Wu (2016, p. 48, tradução nossa).

Nem toda a forma de envolvimento do cliente com a empresa se caracteriza como um processo de cocriação de valor. Compreende-se que o envolvimento do cliente por acontecer de diversas maneiras. De acordo com Cui e Wu (2016), as empresas precisam compreender melhor a interação entre tecnologia e conhecimento do cliente para decidirem o quanto desejam também de fato se abrir para o processo de cocriação de valor. Segundo os autores, em muitas situações, as empresas

utilizam os clientes como “codesenvolvedores", pois há receio em tratá-los como "inovadores”.

Payne, Frow e Eggert (2017) acrescentam mais luz sobre este tema. A partir do estudo sobre a cocriação de valor considerando a inclusão de questões sociais, ambientais e éticas com um foco na inovação e práticas, a pesquisa elencou três perspectivas de valor para o cliente. A primeira refere-se a perspectiva de cliente voltado ao fornecedor. A segunda é a perspectiva transitória de valor para o cliente - enfatiza a compreensão das perspectivas e experiências dos clientes durante o uso. Neste sentido, a empresa se engaja em diálogo para identificar atributos valiosos para o consumidor. No entanto, é algo unidirecional, o valor é criado pela empresa. A terceira é a perspectiva mútua de valor para o cliente. Esta se refere-se a empresas que se envolvem com clientes no desenvolvimento mútuo de criação de valor, envolve uma proposta de benefícios para o cliente antes, durante e depois da experiência de uso.

Ramaswamy e Ozcan (2014) acreditam que as empresas podem utilizar da cocriação para lidar melhor com o tripé da sustentabilidade que equilibra o econômico, o ambiental e o social. A cocriação reforça a legitimidade de todas as empresas e tem o poder de transformar a realidade em que vivemos no mundo.

Pela prática de cocriação ser algo novo e que não se sabe como medir, estudos estão sendo desenvolvidos para aprimorar este processo. Cassidy *et al.* (2013) desenvolveram um estudo para compreender como os gerentes de algumas empresas da Bulgária e Macedônia consideravam a pratica de cocriação em suas empresas. Os gerentes que incorporaram a prática da cocriação de valor conforme a lógica dominante de serviço envolviam reciprocidade, altos níveis de confiança e compartilhamento de conhecimento. O estudo também apresenta a a importância do contexto político, cultural e econômico para ser possível ocorrer uma mudança nas empresas e conclui que as atividades de cocriação são caracterizadas por altos níveis de confiança e facilitada através do uso de sistemas e processos de tecnologia da informação.

De acordo com Okumus (2003) para se obter uma nova lógica de serviço significa que a organização deve passar por mudança radical, envolvendo a gestão da sua dinâmica ambiental interna e externa, bem como por mudanças de cultura, de

filosofia e adaptação de fatores organizacionais - por exemplo, visão de liderança, estrutura, processos de trabalho e sistemas de informação e de comunicação.

Arnould e Thompson (2006) sugerem que os elementos sociais, culturais e físicos também influenciam na prática da cocriação. Os recursos sociais incluem relacionamentos familiares e comunidades de marca; recursos culturais referem-se reconhecimento especializado, habilidades, história e imaginação; e recursos físicos consistem em elementos como energia, emoções e força. A *British Library* exemplifica esta questão. Os usuários da biblioteca integram seus recursos sociais, físicos e culturais, juntamente com os recursos operantes e operandos da biblioteca, para criar valor para si próprios e para cocriar e valorizar com a organização através da disseminação voluntária de suas experiências positivas da Biblioteca Britânica (CASSIDY *et al*., 2013).

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 e surge através das interações entre empresa e seus clientes. Em todo processo de cocriação, podem ocorrer efeitos colaterais e externalidades negativas. Desta maneira, é primordial considerar onde, como e para que há risco da codestruição ocorrer (ARNOULD; THOMPSON*,* 2006).

A codestruição de valor também pode ocorrer através da eliminação de oportunidades para uma das partes, criando benefícios apenas para outra parte (PLÉ; CÁCERES, 2010). Sendo assim, é necessário estudar na mesma intensidade a cocriação de valor como a codestruição de valor (ECHEVERRI; SKALÉN, 2011).

Neste sentido, Merz, Zarantonello e Grappi (2018) desenvolveram uma escala para determinar o valor do cliente no processo de cocriação de valor da marca. No estudo em questão, eles apresentam que o conhecimento da da marca é um dos principais determinantes para cocriação de valor de marca entre partes interessadas internas e externas. Ramaswamy e Ozcan (2014) argumentam que as pessoas são inerentemente criativas, o que eventualmente leva a compromissos de marca de sucesso. A pesquisa desenvolvida por Merz, Zarantonello e Grappi (2018) mostra que o processo de cocriação com os clientes está positivamente relacionado ao valor de marca, disposição para ajudar e fornecer *feedback*, vontade de pagar um preço *premium*, intenção de compra e boca a boca.

Por meio das abordagens teóricas deste referencial foi possível identificar que os conceitos sobre: lógica dominante de serviço, criação de valor compartilhado e cocriação de valor se fizeram presentes de forma consistentes ao longo da pesquisa. Os estudos relacionados a estes conceitos trazem análises interessantes para estudo do relacionamento empresa e cliente. Desta forma, os mesmos estarão presentes na etapa empírica desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia que foi utilizada na pesquisa, com o propósito de justificar o método científico e as respectivas vantagens de sua utilização para alcançar os objetivos traçados nesta dissertação. A escolha da metodologia acaba sendo essencial para o alcance dos objetivos da pesquisa e é exatamente este método o caminho para chegar a um propósito (GIL, 2001).

Conforme o método científico, pode-se optar por abordagens quantitativas ou qualitativas. A pesquisa qualitativa não tem como premissa enumerar e medir eventos, ela busca desenvolver dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato do pesquisador com a situação a ser pesquisada (GODOY, 1995). Os dados qualitativos são compreendidos como mais atrativos do que os quantitativos pois são considerados mais reais, globais e completos (MILES, 1979). Gibbs (2009, p. 09) acrescenta ainda que a pesquisa qualitativa parte da ideia de que os métodos e a teoria devem ser adequados àquilo que se estuda.

De acordo com o objetivo geral do estudo, as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. As pesquisas exploratórias têm o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito por meio do aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002). Malhotra (2012) afirma que a pesquisa exploratória é utilizada para definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou ainda obter dados adicionais antes de desenvolver uma abordagem. Além disso, este tipo de pesquisa possibilita aprofundar e aprimorar a formulação de conceitos novos, em que não há tantos estudos sobre o mesmo. Também reúne dados, ideias, padrões que possibilita o desenvolvimento do estudo.

A pesquisa exploratória utiliza com frequência a abordagem qualitativa. Godoy (1995) cita quatro características que permitem identificar uma pesquisa qualitativa: (i) ambiente natural como fonte de dados, (ii) caráter descritivo, (iii) o significado que as pessoas dão as coisas e as situações, (iv) o enfoque indutivo.

Desta forma, considerando que o objetivo da presente dissertação, é identificar o papel da cocriação como forma de relacionamento entre empresa e cliente, considerando o pouco conhecimento prévio nessa área, esta pesquisa, quanto aos

fins, classificou-se como exploratória e abordagem qualitativa. Quanto aos métodos de investigação, optou-se pelo estudo de caso.

> O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga o fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 2001, p.2).

O estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos. Desta forma, a análise deste estudo foi desenvolvida por meio da técnica de triangulação de dados que, conforme Yin (2001), consiste em utilizar-se de múltiplas fontes de evidências coletadas durante o estudo de caso e a triangulação com os respectivos eixos teóricos propostos e desenvolvidos no decorrer da pesquisa.

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. 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. Deste modo, será possível compreender como a cocriação pode auxiliar no relacionamento entre empresa e cliente.

No quadro 19 fica descrito as técnicas utilizadas para esta pesquisa.

Quadro 19 – Método de pesquisa

Pesquisa	Técnica
Abordagem	Qualitativa
Tipo	Exploratória
Método	Estudo de Caso único na empresa Mercur S.A
Técnica de coleta de dados	Entrevista em profundidade semiestruturada
Técnica de análise de dados	Triangulação de dados

Fonte: elaborado pela autora.

3.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado. As entrevistas têm, nesse caso, uma

configuração e orientações gerais, mas permitem muita flexibilidade para incluir perguntas não estruturadas, o entrevistador pode fazer perguntas relacionadas, ou que não foram previamente imaginadas, podendo auxiliar nas descobertas da entrevista (HAIR JR. *et al.*, 2014). A entrevista em profundidade semi-estruturada "[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]" além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Foram feitos três modelos de roteiros para entrevistas para três distintos públicos que participaram da pesquisa. Todos os roteiros foram desenvolvidos a partir dos objetivos e a problemática de pesquisa e, na literatura já referenciada, especialmente na revisão bibliográfica referente à Lógica Dominante de Serviço em Marketing, Valor Compartilhado e Cocriação de Valor. O primeiro modelo de roteiro, denominado "Apêndice A – Roteiro para entrevista com gestores e profissionais da empresa", foi composto por treze questões de investigação. O segundo modelo de roteiro, denominado "Apêndice B – Roteiro para a entrevista com clientes" foi composto por oito questões de investigação. O terceiro modelo, denominado "Apêndice C – Roteiro para entrevista com alunos do Mestrado em Administração (PPGA) da Unisc" foi desenvolvido com cinco questões. É importante ressaltar que, conforme o previsto no modelo da entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado, durante a aplicação, outras questões foram incorporadas, de forma dinâmica, ao roteiro.

Antes de iniciar a etapa das entrevistas, os três modelos de roteiros foram avaliados e revisados por dois profissionais com experiência na área de marketing e na temática da cocriação de valor. Isso garante que o roteiro esteja mais eficiente e adequado ao objetivo da pesquisa.

Os entrevistados foram informados sobre o objetivo da pesquisa e quanto ao sigilo quanto a não identificação dos mesmos. 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 pela pesquisadora, resultando em 51 páginas (Quadro 20).

Quadro 20 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Código	Tempo de empresa	Setor	Duração da Entrevista
Entrevistado 01	E1	19 anos	Direção	28:07
Entrevistado 02	E2	19 anos	Direção	15:02
Entrevistado 03	E3	30 anos	Inovação	29:00
Entrevistado 04	E4	8 anos	Inovação	25:22
Entrevistado 05	E5	5 anos	Inovação	13:03
Entrevistado 06	E6	6 anos	Inovação	17:11
Entrevistado 07	E7	10 anos	Clientes	20:18
Entrevistado 08	E8	13 anos	Comunicação	15:01
Entrevistado 09	E9	3 anos	Relacionamento	21:00
Entrevistado 10	E10	Não se aplica	Profissional que participou de um processo cocriativo	10:04
Entrevistado 11	E11	Não se aplica	Usuário de um produto que desenvolveu junto com a empresa	11:55
Entrevistado 12	E12	Não se aplica	Unisc	12:13
Entrevistado 13	E13	Não se aplica	Unisc	09:01
Entrevistado 14	E14	Não se aplica	Unisc	17:12
Entrevistado 15	E15	Não se aplica	Unisc	05:01

Fonte: elaborado pela autora.

A escolha dos sujeitos para as entrevistas foi feita de forma criteriosa para que os resultados pudessem ser os melhores possíveis. Sendo assim, foram três diferentes públicos para se ter uma análise a partir de vários olhares sobre o processo de cocriação na empresa Mercur.

Abaixo, estão elencados os públicos entrevistados:

a) **Empresa:** os dois gestores principais que compõem a alta direção, pois eles possuem conhecimento da estratégia da empresa e estão à frente de decisões importantes. Entende-se que a partir da conversa com eles é possível compreender se a prática da cocriação existe e se está conectada com a estratégia da empresa; os dois responsáveis pela área de Relacionamento/Comercial da empresa, pois eles desenvolvem ações com clientes e estão atentos às movimentações de mercado; a gestora da área de Comunicação da empresa, com o objetivo de compreender como a cocriação impacta na comunicação da empresa; quatro profissionais que atuam na área de inovação da empresa. Sendo que um deles é Fisioterapeuta e outro Terapeuta Ocupacional e ambos atuam no processo de desenvolvimento de produtos e serviços da empresa. O terceiro profissional é um coordenador que está à frente do Laboratório de Inovação Social (espaço em que acontecem prototipação de produtos, conversas

com fornecedores, clientes, etc) e o quarto é um articulador dos processos de inovações da empresa.

b) Clientes: duas pessoas que se envolveram em processos cocriativos na organização. Uma terapeuta Ocupacional, que reside em Porto Alegre/RS, a qual participou de um processo de desenvolvimento de um produto e uma consumidora, que reside em Farroupilha, que auxiliou na construção de um produto que atendia uma necessidade motora sua.

c) Alunos: quatro alunos que participaram de uma imersão na Mercur para compreender o processo de cocriação na empresa. Eles visitaram a empresa no dia 01 de agosto de 2019.

A análise de dados foi desenvolvida a partir do processo de triangulação de dados – construção da teoria, as questões desenvolvidas e as respostas dos entrevistados. A triangulação permite que o fenômeno em estudo seja abordado de diferentes formas, ou por meio de métodos múltiplos, em tempos e com base em fontes diferentes (SCRIVEN, 1991; WEISS, 1998).

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 estudada. No segundo bloco, foram analisadas todas as respostas dos entrevistados 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 repostas dos três blocos entre si com o objetivo de encontrar convergências e divergências nos discursos de todos os entrevistados.

A escolha desta forma de análise aconteceu porque os questionamentos desenvolvidos para cada bloco possuíam diferenças entre si. Deste modo, entendeu-se que para se ter um resultado mais condizente seria oportuno analisar os públicos separadamente, e posteriormente analisá-los todos entre si. Entende-se que esta forma se obteve uma análise fidedigna ao que se buscava estudar e oportunizou resultados satisfatórios ao final da pesquisa.

4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos principais resultados desta pesquisa referente a prática da cocriação como forma de relacionamento entre empresa e cliente. O capítulo está estruturado em cinco seções. No primeiro bloco, 4.1, consta uma breve apresentação do objeto de estudo da pesquisa, a empresa Mercur S.A. Destaca-se nesta seção o posicionamento estratégico da organização, evidenciado a partir da prática da cocriação, disponível no site da empresa objeto deste estudo.

No segundo bloco, 4.2, há a visão da organização sobre cocriação, desenvolvido a partir de entrevistadas realizadas com colaboradores da empresa. Destaca-se a estratégias e práticas cocriativas existentes na empresa.

No terceiro bloco, 4.3, apresenta-se a narração dos clientes sobre o tema com base em entrevistas realizadas com dois profissionais. No quarto bloco, 4.4, apresenta-se a visão dos estudantes do Mestrado em Administração da Unisc sobre o estudo. Nestes blocos identificam-se as estratégias e as práticas de cocriação existentes na organização.

Em todos os blocos citados acima, em cada bloco, as entrevistas foram analisadas separadamente. No quinto bloco, 4.5, foram analisadas todas as entrevistas entre si, relacionando as respostas dos entrevistados da organização, dos clientes e dos estudantes do mestrado, com o objetivo de se ter uma visão mais abrangente referente ao tema de estudo.

4.1 Mercur – um mundo de um jeito bom pra todo o mundo

A empresa Mercur.S.A possui 95 anos de atuação, desenvolve produtos nas áreas de educação e saúde e conta, aproximadamente, com 650 funcionários distribuídos em duas plantas na cidade de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul, e colaboradores que atuam em algumas regiões do Brasil na distribuição dos seus produtos e no relacionamento com os clientes.

Os produtos desenvolvidos em cada área são (figura 02):

Educação: borracha de apagar, giz de cera vegetal, tinta guache, cola, etc.

Saúde: bolsa para água quente, bolsa térmica natural, bota imobilizadora, órteses, muletas, pulseira de peso, etc.

Figura 02 – Exemplos de produtos comercializados pela empresa Mercur

De cima para baixo, da esquerda para direita: borracha retangular color, giz de cera tijolinho, cola branca, corretivo.
Tinta guache, bolsa térmica natural, bolsa para água quente, andador, tipoia e pulseira de peso.

Fonte: Mercur (2019b).

Alguns destes produtos são resultantes de uma nova forma da empresa atuar, tais como bolsa térmica natural e a pulseira de peso. Até 2009, a empresa tinha uma lógica de produção centrada nas necessidades do mercado para atingir um posicionamento diferente perante a concorrência, a Mercur chegou a ter uma subsidiária nos EUA com o objetivo de expansão e facilitar seus negócios no exterior.

Há dez anos, passou por um processo de transformação que tem reflexo até os dias atuais. A empresa começou a questionar sua maneira de atuação, como desenvolvia os produtos e serviços e seu relacionamento com as pessoas, seus colaboradores, clientes, dentre outros públicos.

> A vontade de crescer era tão grande e tão forte que acabamos deixando de lado aquela vocação de proximidade com as pessoas que a Mercur tinha inicialmente. A sensação de afastamento de sua origem e da essência que havia acompanhado a empresa desde a fundação criava um certo desconforto e se constituía em uma assimetria que não escapava a Jorge. Isso acabou impondo uma reflexão sobre uma nova possibilidade de mudança, desta vez para resgatar o jeito de ser da companhia e trazer de volta a sua essência, a sua alma (HOELZEL *et al.,* 2018, p. 62).

A partir do tripé humano-sócio-ambiental muitas mudanças começam a acontecer. A Mercur passa a atuar por modelo de gestão horizontal, por colegiados, baseado em construções coletivas. Desta forma transformou as relações tradicionais de subordinação em relações de parceria e cooperação e incentivou a criação de inovações. A partir de uma consultoria estratégica, a Mercur ressignifica sua maneira de estar no mundo e de fazer negócios. Os quadros 21 e 22 evidenciam a nova forma de atuar da empresa.

Quadro 21 – Direcionadores da Mercur S.A

Valorizamos todas as formas de vida e construímos a nossa atuação com pessoas, independente do papel que representem em suas relações com a empresa.
Buscamos soluções relevantes e responsáveis com cuidado e simplicidade.
Respeitamos as diferenças e somos éticos em todos os nossos relacionamentos.
Conservamos para a posteridade.
Construção coletiva de encaminhamentos e soluções sustentáveis.
Construção e desenvolvimento de relacionamentos / respeito às diferenças / busca por complementariedades.
Buscar por inovações em práticas e relações / gestão de externalidades.

Fonte: Mercur (2019a).

Quadro 22 – Direcionamentos da empresa Mercur S.A

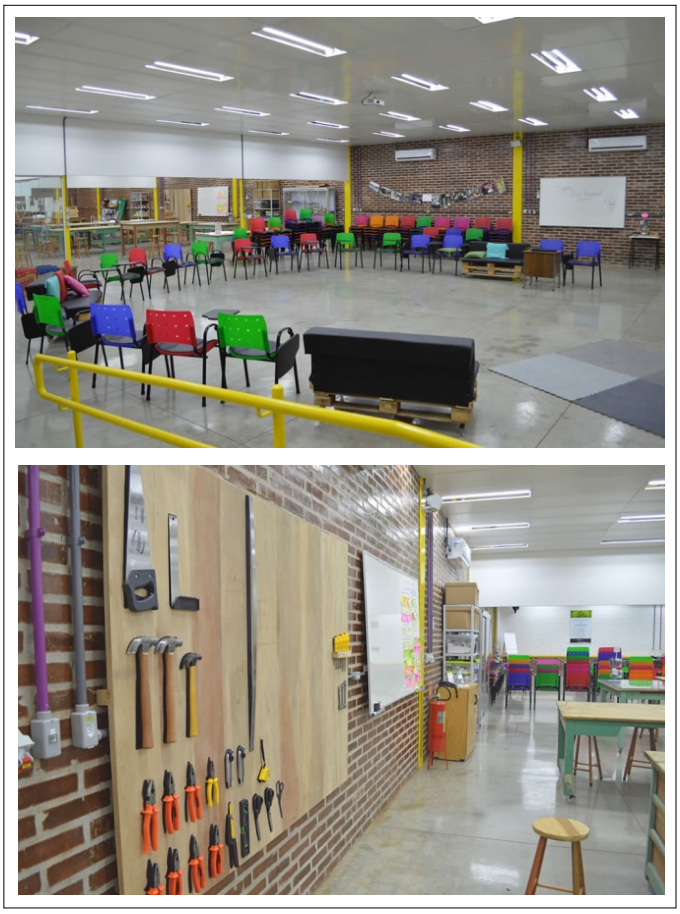
DIRECIONAMENTOS
Priorizar o uso de insumos renováveis nas operações da empresa.
Empresa Carbono Neutro Reduzir as emissões de GEE (Gases de Efeito Estufa) e compensar as que não puderem ser evitadas.
Importações Substituir importações, valorizando a produção local
Redução da diferença entre o menor e o maior salário
Mercados com restrições A Mercur não realizará negócios e parcerias que contribuam para potencializar as operações dos seguintes mercados e práticas: tabaco, armamentos, jogos de azar, agrotóxicos, bebidas alcóolicas ou que imponham trabalho infantil, trabalho forçado ou maus-tratos aos animais
Testes com organismos vivos Na Mercur, valorizamos todas as formas de vida. Desta forma, trabalharemos para abolir os testes com organismos vivos em quaisquer etapas dos nossos processos produtivos, optando por métodos alternativos à experimentação animal (quando disponíveis), salvo em situações em que a legislação vigente não permitir tal prática.
Ocupação e renda Novos modelos de negócio construídos de modo a maximizar a ocupação e renda, promovendo o desenvolvimento local.
Logística reversa Implementar ações para atender as premissas da política de logística reversa da Mercur.
Espaços de aprendizagem Aprender para a vida.

Fonte: Mercur (2019a).

A empresa passa a se relacionar com profissionais da área da educação e da saúde para entender como poderia contribuir mais enquanto uma indústria na construção de produtos e serviços que tenham relevância para a sociedade.

Um movimento que ratifica esta transformação foi a criação do Laboratório de Inovação Social (Figura 03). Este espaço surgiu em 2013, a partir de um edital do Senai/Sesi que tinha como objetivo incentivar e viabilizar iniciativas de inovação. Em 2015, ganhou um espaço físico, funcionando em dois pavilhões que um dia abrigaram maquinário fabril. O Laboratório de Inovação Social tem duas áreas de atuação, uma delas chamada de Aprendizagem e outra de Criação. Na Aprendizagem se estimulam diversas atividades ligadas ao “compartilhamento de conhecimento”, dedicada a ressignificar a relação do colaborador com a indústria e entre eles próprios, descobrindo e desenvolvendo novas habilidades. Na área de Criação é onde acontecem os projetos ligados ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, a partir da cocriação entre Mercur e Comunidade (pessoas, profissionais e instituições), é a nova forma da empresa desenvolver o seu negócio.

Figura 03 – Laboratório de Inovação Social



Fonte: Mercur (2019a).

Neste local, acontecem muitos dos processos cocriativos na organização. Os primeiros produtos desenvolvidos por esta lógica surgiram a partir da necessidade de encontrar soluções para quem tinha dificuldades de preensão para realizar atividades de vida diária nas áreas da alimentação, higiene e aprendizagem. Foram reunidas pessoas com deficiência e seus familiares e profissionais da área da saúde, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, profissionais da área da educação, professores, estudantes de design, etc. Esse movimento possibilitou o desenvolvimento de produtos como o Engrossador em Disco, o Fixador de Mão em Tira e a Cinta Protetora de Gastrostomia (MERCUR, 2018).

O jeito que traduz o cotidiano da empresa se dá a partir “o mundo de um jeito bom pra todo o mundo”.

> O ato de cocriar legitima e materializa o propósito da Mercur de participar da construção de um mundo de um jeito bom pra todo o mundo, pensando no bem estar da coletividade a partir daquilo que sabe fazer bem. Ou seja,

> colocando à disposição das pessoas a estrutura da empresa para a busca de soluções que melhorem a vida de todos (MERCUR, 2018).

4.2 Visão da empresa sobre cocriação

Nesta etapa apresenta-se a visão da empresa sobre o processo de 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, pode-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 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.

Já sobre o conceito de cocriação de valor está alinhado 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).

No entanto, os entrevistados ligados à direção da organização compreendem que a empresa está em uma caminhada de aprendizagem referente à cocriação. "Acho que a gente está buscando aprender, estamos no caminho" (E2).

> Nem sempre a empresa está alinhada com esta prática (cocriação), porque a origem da empresa e dos produtos que ela possui em linha, não nasceram desta concepção. A empresa tem algumas linhas de produtos com este processo, porém está caminhando para que toda a concepção e identificação de produtos venha a partir da cocriação (E1).

De acordo com Payne *et al*. (2008), a organização que deseja ser inovadora deverá ter um profundo conhecimento de seus clientes, suas necessidades e desejos. Sendo assim, as estruturas tradicionais e métodos de organização tendem a inibir a oportunidade de aproximação e aprendizagem entre uma organização e o seu cliente, no entanto uma forma de excluir esta lacuna é através da cocriação. O processo de cocriação é instigado como uma estratégia de aprendizagem.

Em relação aos motivos e objetivos do uso da prática da cocriação, os entrevistados entendem que os mesmos estão conectados com a estratégia da empresa.

> Cocriação é uma prática estratégica e institucional da empresa, no entanto ela não é voltada somente para cocriação de produto, ela é voltada principalmente para permitir o acesso ao produto da maneira que a necessidade se manifesta, ou quando ele imerge de determinada situação, mais especificamente na área de educação e saúde e daquilo que a organização pode contribuir. Pode ser que ao detectar uma determina necessidade e ela compreenda que a empresa não tenha condições de atender aquilo, desta forma poderá convidar outros autores que possam propiciar aquele serviço ou produto (E1).

Os entrevistados 01 e 04 também abordam esta questão "A cocriação surgiu do posicionamento, de participar de um mundo de jeito bom pra todo o mundo, então se a gente quer isso, a gente precisa que todo mundo participe disso" (E2).

> A Mercur produz para alguém, para mim, faz muito sentido se eu produzo para alguém que eu possa convidar esse alguém para construir junto comigo. Eu não preciso ficar convencendo alguém para comprar aquilo que eu inventei, quando eu faço com as pessoas eu sei que elas precisam daquilo que eu produzi. O posicionamento da empresa é criar com as pessoas (E4).

Os entrevistados também destacaram o envolvimento das pessoas neste processo, entendendo que a cocriação surge a partir da conexão entre elas.

> A Mercur não sabia o que buscar. O encontro que teve em São Paulo com os professores, quando a empresa questionou: **como a Mercur, como indústria, pode atrapalhar menos na Educação?** E eles nos disseram que deveríamos olhar para pessoas com deficiência. Este olhar/inclusão social, nos permitiu aprender. Se olharmos os primeiros produtos que mudamos, foi a partir de conversa com as pessoas. A cocriação é um processo de deixar de fazer para as pessoas e começar a fazer com elas (E3).

Entende-se que a empresa trabalha a partir da lógica da cocriação. Conforme Ramaswamy e Ozcan (2014), o processo de cocriação envolve criação de um ambiente com experiências, criação de valor com o consumidor, definição do problema comum e resolução de problemas e diálogo contínuo. Porter e Kramer (2011) trabalham o conceito de criação de valor compartilhado. Segundo os autores, o valor compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade, a partir de suas necessidades e desafios. É necessário reconectar o sucesso da empresa ao progresso social.

Referente às mudanças advindas do processo do cocriação, as respostas foram unânimes, uma vez que todas abordaram aspectos positivos relacionados ao relacionamento entre empresa e os públicos de contato e a maneira de desenvolver produtos a partir das necessidades das pessoas.

Quanto ao relacionamento:

> A principal mudança é o pertencimento das pessoas que fazem parte do processo de cocriação. Elas entendem qual é o propósito delas em estar construindo com as demais pessoas de acordo com a necessidade. Isso melhora o reconhecimento das pessoas, o entendimento da relação com o trabalho da pessoa com outras etapas dos processos, interdependência que tem com o outro (E1).

O Entrevistado 02 reitera: "Eu acho que a Mercur conseguiu uma rede de relacionamento mais amplo com expertises distintos que estávamos acostumados a se relacionar dentro da empresa".

Quanto ao questionamento referente a maneira de desenvolver produtos, o Entrevistado 03 entende que "a empresa para de induzir o consumo, de sugerir e provocar o consumo e começa a olhar a partir da necessidade da pessoa". O Entrevistado 02 complementa que "a partir do processo de cocriação é possível dar atenção a produtos que nem sempre vão ser campeões de vendas, de audiência, produtos que são importantes para as pessoas, mas não necessariamente para todo o mundo, mas pessoas necessitam dele".

Nesta mesma linha, Lusch e Vargo (2007) entendem que a cocriação é uma prática de desejável, pois pode ajudar a identificar com os consumidores seus pontos de vistas e desenvolver produtos a partir das necessidades deles. O consumidor é um indivíduo informado, conectado e em rede, diferente como ele era visto antigamente, alguém que participava somente do processo final da concepção de um produto. Quando se permite que o consumidor participe do processo, se estabelece um diálogo contínuo e o foco está na experiência dele neste processo. Desta forma, o valor é cocriado pela interação empresa e consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

O Entrevistado 05 aborda como mudanças advindas da prática da cocriação o relacionamento, a forma de construir produtos e a comunicação.

> Acho que temos um relacionamento diferente com as pessoas, tanto as pessoas que usam nossos produtos como os profissionais que indicam os nossos produtos, o relacionamento é outro. Acho que nossa comunicação passou a ser outra, quando a gente cocria, a gente vai desenvolvendo a comunicação junto, a fala não é nossa, é da rede, não é mais a gente que diz para o que produto serve, para o que ele é indicado, a gente diz que o que a gente descobriu.
> Eu acho que relacionamento e comunicação são mudanças mais significativas (E5).

No modelo DART, a partir da prática do diálogo, proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004a) pode-se relacionar com as mudanças percebidas a partir da prática de cocriação na empresa. Conforme os autores, a partir do diálogo as pessoas aprendem uns com os outros, é possível que a empresa entenda os contextos sociais, emocionais e culturais das experiências de consumo de forma a auxiliar no processo de desenvolvimento de um produto. Além disso, Gouillart (2010) acrescenta que o processo de cocriação trata-se de mudar a forma como a empresa interage com as pessoas, incluindo todos os pontos de contato, ou seja, todas as partes interessadas.

Quanto ao questionamento se a cocriação está na cultura da empresa, a maioria dos entrevistados acredita que sim. "Tudo que a gente faz é de forma cocriar, no dia a dia tudo é muito cocriado, tem muita gente participando, tem muita gente fazendo coisas juntas" (E6).

O Entrevistado 01 acredita que o posicionamento da empresa tem toda aderência à cocriação.

> A Mercur tem o posicionamento “um mundo de um jeito para todo o mundo”, ele considera que precisa existir espaços emancipadores de cocriação, precisa existir uma equidade em que os talentos se encontram em qualquer estágio da cadeia valor. Você pode ter uma pessoa que trabalha no processo produtivo da empresa, alguém de comunicação, de vendas, fornecedor, cliente, usuário, todos eles têm condições de propor através do seu talento alguma condição diferenciada para atender de determinada necessidade. A cultura da empresa se caracteriza de cocriação. Ela veio através do sentido que a colaboração é imprescindível ao invés de competição (E1).

Neste sentido, conforme Ramaswamy (2013), o processo de cocriação é muito mais que um conjunto de iniciativas, é uma filosofia completa de fazer negócios que requer não apenas novas formas de operar, mas também profunda mudança na perspectiva de uma empresa e cultura.

No entanto, o Entrevistado 02 acredita que a empresa está em uma caminhada, aprendendo ainda neste processo. “Para a cocriação fazer efetivamente parte da cultura, ela precisa se espalhar mais, não só aqui, precisamos estar fazendo em São Paulo, Porto alegre, todos os pontos de contato da empresa". O entrevistado acrescenta ainda "a cocriação não virou mania da empresa, há um desejo" (E2).

Em relação ao questionamento dos benefícios e limitações da prática da cocriação, tiveram muitas respostas semelhantes, desta forma foi desenvolvido um quadro (Quadro 23).

Quadro 23 – Benefícios e limitações do processo de cocriação na empresa

Benefícios	Limitações
Relacionamento entre as pessoas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9)	**Morosidade no processo** (E1, E2, E4, E5, E6 E7, E9)
Valor percebido no produto (E1, E2, E6, E8)	**Ego das pessoas envolvidas** (E4)
Inteligência coletiva **(**E1, E3).	**Complexo** (E5, E8, E9)
	Resultado financeiro não imediato (E8)
	Expertise da empresa (E2)

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Pode-se observar que os maiores benefícios percebidos pelos entrevistados são o relacionamento entre as pessoas e o valor que há no produto desenvolvido desta forma. Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004a), o mercado transformou-se em um grande fórum, em que o valor é gerado da interação entre empresa e consumidores e, não reproduzido somente pelas empresas. O consumidor sempre é um cocriador de valor (PAYNE *et al.*, 2008), dessa forma o processo de cocriação é colaborativo, trata-se de um elo de desenvolvimento de valor conjunto. O Entrevistado 03 traz a inteligência coletiva como um grande benefício.

> Eu acho que é riqueza da cocriação está na inteligência coletiva, tu sai do conhecimento simplesmente técnico e vai para coletivo. A cocriação é o coletivo. Vamos fazer cocriação somente com um pessoal de publicidade, não seria legal (E3).

Segundo Franco (2012), a inteligência coletiva é um modo de tornar a empresa mais apta a enfrentar a concorrência nos novos tempos, sem mudar o que é fundamental: a sua estrutura e a sua dinâmica. Vargo e Lusch (2004), acrescentam que a interação entre as partes tem a capacidade de criar valor único. Quando há relacionamento com alta intensidade, flexibilidade no sistema de marketing e de papéis (A2A), aprendizagens, compartilhamento do conhecimento, acessibilidade à informação, comunicação, tem-se o ambiente propício a cocriação de valor.

Quanto às limitações, a morosidade e a complexidade no processo foram unânimes para os entrevistados, no entanto encontra-se poucos estudos na literatura que abordem este aspecto, sendo esta uma das descobertas desta pesquisa.

> O tempo é um dos entraves, quando se pensa que está quase terminando o desenvolvimento de um produto, aí vem outras demandas que tu não imaginava, ai volta e retoma tudo de novo. Por exemplo, o fixador multiuso a gente estava com o produto pronto, quando fomos experimentar em uma criança e vimos que ficava muito grande na mão dela, tivemos que adequar o tamanho, inserimos o tamanho PP (E5).

Conforme o Entrevistado 07, “cocriação o processo é mais moroso. Porque quanto maior for teu grupo, mais difícil e mais demorado é o processo, mais difícil chegar em um resultado comum".

O Entrevistado 04 aborda que o ego, o sentimento de poder, dos envolvidos pode ser uma limitação no processo de cocriação de valor. Neste mesmo sentido, os autores Ramaswamy e Ozcan (2014, p. 14) abordam que "Não é fácil equilibrar o interesse pessoal e o interesse comum, o reconhecimento individual e o sucesso compartilhado, a necessidade de uma identidade distinta e a necessidade do trabalho em equipe".

No que tange às plataformas/meios que acontecem a cocriação, os entrevistados tiveram respostas convergentes, citando o *design thinking* (E4), mapa de cocriação (E1, E5, E6), mapa da persona, metodologia colaborativas como ferramentas que facilitam este processo.

> A Mercur possui uma serie de dinâmicas que facilitam a interação entre as pessoas. Alguns subsídios decorrentes deste processo são ferramentas que ajudam a identificam e sistematização (registro) – organização e coordenação dessas informações para que isso seja interpretado e conduzido para cada uma das etapas. Exemplos de ferramentas são os mapas dimensionadores de determinado processo, o mapa da persona (E1).

Dois entrevistados trouxeram que a prática da cocriação vai muito além de ferramentas. "A cocriação não se dá somente através do mapa, quando desenvolvemos o engrossador em discos ele foi cocriado de outras formas. Uma conversa pode ser cocriação" (E5).

> Eu acho que até não é tanto em termos de ferramentas mas das atitudes das pessoas em si, porque quando tu participas de uma reunião, em uma conversa, as pessoas já vem preparada para contribuir, expressar o que sente, para discutir, tudo é muito aberto. As ferramentas, embora a gente usa metodologia, de roda de conversa, ou mapa de cocriação, independente da ferramenta acho que é cultura, de estar ali, saber que é importante a opinião de todo mundo e tem espaço para todo mundo falar" (E6).

Entende-se a partir destas falas que a cocriação acontece em vários momentos na empresa e há espaço para todos contribuírem. Conforme Franco (2012) estas são

características da cocriação criativa, que quando se instala oportuniza aprendizagem, criação, é distribuída, não há hierarquia todos interagem na mesma condição e o momento possibilita que surja a inteligência coletiva.

No que se refere ao questionamento dos exemplos dos processos cocriativos na empresa, todos entrevistados souberem citar mais de um e muitos se repetiram entre as falas. Foram citados 08 processos cocriativos desenvolvidos com diferentes públicos: colaboradores, clientes, fornecedores, etc. No quadro 21 todos os processos estão exemplificados.

O processo mais citado entre todas as falas foi o projeto Diversidade na Rua (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8 e E9), seguido do PROMEPAR (E3, E4, E7, E9).

> O projeto Diversidade na Rua nasceu junto das escolas e professoras. Enxergou-se uma carência nas salas de recursos em que não havia produtos para atender necessidades específicas das pessoas para auxiliá-las em suas atividades de vida diária. A Mercur vai ao encontro de famílias, professores, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, profissionais da área design, disso surgem produtos deste relacionamento e a Mercur disponibiliza o acesso em diferentes instituições (E1).

O Entrevistado 04 acrescenta que este projeto atendeu uma necessidade que até então não tinha solução.

> O Diversidade na Rua, foi um não saber da Mercur, passamos anos nos relacionando na área da Educação sem escutar as pessoas quando escutamos, entramos em universo que não sabia que existia. Eu nunca me imaginei dentro da Apae, vendo uma criança não podia segurar um brinquedo e que a Mercur poderia ajudar nisso (E4).

Quanto ao Programa de Participações dos Resultados Mercur, destacam-se estas falas:

> Outro exemplo na Mercur quando a gente cocriou a participação de lucros na mercur – Promepar. Se existe insatisfação que as pessoas acham que não está legal a participação dos lucros como está acontecendo, o processo normal é alguém decidir e vai ser assim. O que é cocriar? Eu não sei, então vamos chamar várias expertises e vamos cocriar como seria uma solução para isso? Como seria uma divisão diferente? Isso é uma cocriação. A solução que sai dali, é do conjunto tudo. Este grupo representou todos os colaboradores da Mercur (E3).

O Entrevistado 07 acrescenta a dificuldade do processo, de ser mais demorado, mas que há mais valor na entrega.

> Promepar, foi um trabalho de 12 meses para mudar uma metodologia de participação de resultados da empresa. A gente não encerrava um assunto

> sem que tivesse uma unanimidade em um grupo de 40 pessoas que participaram. Tivemos um dia que 39 tinha uma opinião e uma diferente e a gente continuou com a conversa aberta até que tivesse um consenso. O ótimo não vai existir e o péssimo também não, mas o resultado que se chega tem mais valor (E7).

No quadro 24 estão evidenciados todos os exemplos de processos cocriativos citados nas entrevistas e os públicos que participaram dos mesmos.

Quadro 24 – Processos cocriativos na empresa Mercur

Processo cocriativo	Públicos
Projeto Diversidade na Rua	Público interno, pessoas com deficiência, profissionais, familiares, profissionais da área da saúde e educação.
Promepar	Público interno – colaboradores.
Ilha do café	Público interno – colaboradores.
Bolsa térmica natural	Público interno, fornecedores de matéria prima, design e comunicação usuários e profissionais da área da saúde.
Colabora – projeto para desenvolvimento de uma muleta com matéria prima mais sustentável	Público interno, estudantes, empreendedores, agências e profissionais da área da saúde.
Projeto Borracha Nativa	Público interno, reservas extrativistas da Terra do Meio - Pará
Laboratório de Inovação Social	Público interno, comunidade.
Nossa empresa – programa da Mercur referente	Público Interno

Fonte: desenvolvido pela autora a partir das entrevistas.

A partir destes exemplos, entende-se que a Mercur mudou a forma como se relacionou com seus públicos de contato. Conforme Vargo e Lusch (2007) antigamente os consumidores eram passivos, sem interação alguma com as empresas, hoje eles buscam participar e contribuir nos processos em que se envolvem. No entanto, nem tudo pode ser caracterizado como cocriação.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004a), cocriação de valor é criar um ambiente de experiência em que os consumidores possam ter diálogo ativo e coconstruir experiências personalizadas e ainda unir definição do problema e resolução dele.

Em relação ao questionamento se a cocriação afeta os resultados da empresa as respostas foram complementares. Alguns entrevistados acreditam que a cocriação

torna o processo mais legítimo, desta forma naturalmente a empresa é vista de maneira diferente, no entanto ainda não afeta os resultados financeiros.

> Eu acredito que o produto e cocriado, ele chega para as pessoas com o valor diferente, valor agregado. Eu quero que isso afete o resultado, no entanto os produtos que temos cocriados têm um giro muito baixo, mas acredito que os produtos que estão vindo agora eles terão um impacto maior (E5).

O Entrevistado 04 entende que influencia no momento em que a empresa consegue desenvolver coisas que fazem sentido ao mundo, é outro ganho para além do financeiro. É o ganho de ser útil na vida, útil no mundo, o valor está nisso. Neste mesmo sentido de compreensão de resultados, o Entrevistado 09 compreende que mesmos afetam na cultura e na expressão da empresa.

> Eu vejo que por conta da cocriação estar no valor da empresa ela influencia na cultura organizacional, no clima organizacional, embora se tenha percepção que tudo é construído coletivamente tem tempos diferentes, pode parecer um tempo mais ocioso e resultado não tão direito. Vejo hoje que temos uma qualidade de resultado de clima quanto de soluções mais adequadas as necessidades reais e não só soluções mercadológicas. Há reconhecimento de algo legitimo de uma empresa que tem valores claros e consegue viabilizar isso. Para expressão da marca é extremamente saudável, tu tens claro teus valores, tu exerces isso na prática e as soluções que resultam disso fazem parte de uma verdade (E9).

Outros entrevistados entendem que os resultados financeiros não são imediatos. Conforme o Entrevistado 07, é difícil avaliar esta questão, mas ainda não afeta os resultados da empresa.

> Ainda não. Uma das coisas que a gente pensa é: Como seria o nosso resultado e o nosso desemprenho se a gente não tivesse tanto esta proximidade com os clientes? Isso é perceptível, os clientes nos dizem abertamente que é uma empresa diferente, confiável, cumpre o que promete. Temos credibilidade muito grande do mercado, não somente com a mudança de posicionamento, há clientes fiéis. Outros concorrentes estão entregando o que os clientes estão pedindo neste momento. Para muitas empresas, o financeiro é que o dita o ritmo (E7).

O Entrevistado 06 também entende que os resultados financeiros de médio a longo prazo não são imediatos. Ainda acrescenta: "fazer da forma tradicional, mas em restrito algumas pessoas, baseado em volume de entrega, pudesse dar um resultado mais imediato, mas não sei se ao longo prozo seria significativo". Não foram encontrados autores destacando estas limitações quanto ao processo de cocriação.

Quanto ao relacionamento com os clientes, os entrevistados mencionam que há dificuldades e fizeram apontamentos entendendo clientes como usuários dos produtos e também como fornecedores que disponibilizam os produtos nos pontos de venda.

> A empresa tem uma dificuldade em relação aos clientes, porque o cliente hoje navega em uma percepção que a indústria tem com ele como consumidor. Para que a gente consiga migrar do interesse para intenção, a relação é fundamental. Um cliente não deveria ser visto como sendo um cliente e sim como uma pessoa(...) A empresa busca estar mais próximo do usuário, da pessoa que necessita do produto. O cliente não é a priori, é com a pessoa que fazemos a conexão - da pessoa para pessoa (E1).

Quanto ao processo de cocriação desenvolvido com clientes, fornecedores, o Entrevistado 07 aborda que este público não está preparado para este tipo de envolvimento.

> Temos encontros formais com clientes, onde a gente conversa sobre os valores da empresa. A gente tenta construir algo que não é habitual deles, mas que realmente faça sentido para o grupo, da loja. O mercado é muito agressivo e muito mais do mesmo. Por exemplo, em uma ação de marketing, o "fulano" é vendedor, a empresa oferece para ele pago cinco reais para cada celular desses que tu vender. A Mercur não faz este tipo de coisa. Não pagamos para pessoa vender nosso produto. Se o consumidor quiser levar Mercur vai ter que levar pelo que a empresa faz de forma geral e aquilo que o produto entrega. O lojista normalmente paga mal seu funcionário e transfere esta responsabilidade para indústria. Mas o vendedor sente assediado pelas empresas que fazem isso. O que a Mercur faz? A gente não vai pagar para vender e não vai fazer campanha para ganhar o primeiro, o segundo e o terceiro para gerar uma competição. O nosso processo é de colaboração.

Ramaswamy e Ozcan (2014) abordam que plataformas de engajamento são importantes para facilitar o processo. Conforme os autores, uma plataforma de engajamento é um conjunto de pessoas, processos, interfaces e artefatos que possibilitam interações que intensificam ganhos na criação de valor.

Quanto ao questionamento de como a empresa entende que a prática da cocriação auxilia a geração de valor com os clientes, todos os entrevistados acreditam que auxiliam e oportuniza ganhos de relacionamento.

> O maior ganho é levar em consideração ao outro. Eu não parto do princípio que eu sei de tudo, muitas vezes a pessoa interage em um projeto como tarefeiro. A pessoa ao entrar no processo de cocriacao, ela se descobre como talento. Sentimento de pertencimento, a pessoa passa a se descobrir. O maior ganho é autodescoberta, de vivenciar, de experienciar próximo aquilo que ela está fazendo. O sentido muito colaborativo, ao invés de um momento competitivo, a gente passa aprender a colaborar com outras pessoas (E1).

Conforme Ramaswamy e Ozcan (2014), a cocriação oportuniza que os talentos das pessoas sejam expressados e o valor é criado a partir do engajamento das pessoas neste processo.

Outro entrevistado cita o processo de comunicação advindos do processo de cocriação.

> Quando a gente faz produto a partir do meio convencional é mais difícil comunicar este produto quando a gente faz produto com as pessoas, a própria pessoa comunica. É uma virada de processo de comunicação, não preciso de esforço, as pessoas querem aquilo, faz sentido para a vida delas. Elas viram a comunicação da Mercur (E4).

O questionamento referente à codestruição de valor gerou reflexão em muitos dos entrevistados. A maioria entende que não há como um resultado ser negativo advindo de um processo cocriativo, o que pode acontecer: " que podemos não chegar a uma solução, mas não entendo como codestruição" (E2). Conforme o Entrevistado 09 "eu não enxergo como sendo negativo, riscos podem ocorrer, a pessoa achar que o que está sendo cocriado é de sua autoria ou que pensam que a Mercur está se aproveitando das ideias dela".

O Entrevistado 06 entende que o resultado pode ser satisfatório somente para um dos lados:

> Eu acho que talvez não seja o resultado negativo, mas obviamente que tu esta cocriando tem várias soluções, algumas se adequam outras não. No processo de cocriação quando tu traz uma ideia formada e quer validar com as pessoas isso não é um processo de cocriação e sim de validação. Acho que às vezes a gente confunde isso. A gente propõe uma oficina e direcionada algo. Quando tu vem aberto, do zero, tu parte de uma necessidade mas tu não sabe o que vai ser, independente de um resultado ser mais ou menos satisfatório, ele é um resultado. Não tem como ser negativo, tu gerou aprendizado, tu movimentou ideias mesmo que não se concretize teve um aprendizado.

Neste ponto, fica evidente a importância da transparência na relação entre empresa e cliente. É preciso ficar claro o que será cada cocriado e quais são as responsabilidades de cada um neste processo. Há uma grande assimetria de informação entre o cliente e o ofertante de bens e serviços no sistema tradicional. As empresas não conseguem mais sustentar por muito tempo uma falta de clareza de informações sobre produtos, serviços, tecnologias e os sistemas de negócios (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b).

O Entrevistado 01 entende que a palavra codestruição é opressiva e não reflete a realidade do processo.

> O convite para cocriação é de um ambiente emancipador, de colaboração, e neste ambiente não se destrói nada. O ambiente leva consideração descontruir determinados valores e formatações mentais não necessariamente destruir algo.
> Constante reconstrução, não é algo que se chega a um consenso, mas a gente chega em algo consentir um ao outro, para algo que é comum a todos – o valor identificado para determinada comunidade (E1).

De acordo com Ramaswamy e Gouillart (2010) o princípio fundamental que norteia a transformação de uma empresa em direção à cocriação implica o envolvimento colaborativo das pessoas para criar experiências de valor. O princípio da cocriação carrega quatro componentes: (i) o *mindset* da experiência; (ii) o contexto das interações; (iii) as plataformas de engajamento; e (iv) as redes de relações. Uma empresa cocriativa responde aos insights que advêm das experiências de engajamento das pessoas (*stakeholders*), de modo que o valor é construído e reconstruído a cada interação na plataforma. A empresa inova por gerar uma proposta única de valor, considerando que cada nova experiência decorre do contexto das interações entre as pessoas.

Durante a entrevista, foi sugerido um espaço para que os participantes abordassem de forma livre o que gostariam de dizer sobre cocriação. Surgiram respostas interessantes e elucidativas sobre este processo. Conforme o Entrevistado 02, a cocriação tanto de produto como serviço pode ser uma maneira mais inteligente de desenvolver coisas que, muitas vezes, não geram surpresas no consumidor. Ele traz um exemplo prático:

> As empresas pensam ‘eu vou lançar o produto e quero surpreender o consumidor’. Esta surpresa, muitas vezes, o consumidor até adora, mas se a gente olhar pela questão da sustentabilidade, principalmente social e ambiental isto pode ser danoso, vai colocar coisas, por exemplo, em um celular, que a gente não precisa ter e torna mais escassa a natureza. A cocriação vem para sanar, para olhar, para que o produto e serviço e produto seja mais legítimo, de acordo com as necessidades das pessoas (E2).

O Entrevistado 08 acredita que no Brasil há poucos exemplos desta prática e isto dificulta o entendimento e a percepção de valor das pessoas sobre este processo. "Percebo que nas interações que a gente tem com os públicos, as pessoas não sabem muito sobre isso, não é ainda algo reconhecido talvez não se perceba o valor disso ainda no mercado convencional".

Entrevistado 03, traz um ponto interessante referente ao processo de cocriação. "O *design thinking* está centrado no humano. Dá para usar da cocriação para construir uma arma? ...Difícil. Ela não está cocriado no humano".

Conforme os autores Ramaswamy e Ozcan (2014) as empresas podem utilizar da cocriação para lidar melhor com o tripé da sustentabilidade que equilibra o econômico, o ambiental e o social. A cocriação reforça a legitimidade de todas as empresas e tem o poder de transformar realidades.

4.3 Visão dos clientes sobre cocriação

Nesta etapa apresenta-se a visão dos clientes sobre o processo de cocriação de valor. Foram selecionadas duas pessoas que vivenciaram um processo de cocriação na empresa.

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 referente 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 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 ao 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.

Portanto, 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 essas 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).

Neste contexto, 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 funcionado e quais pontos precisavam melhorar (E11).

O Entrevistado 10, participou também de diversas formas de processos cocriativos.

> Participei tanto em oficinas em na cidade Santa Cruz do Sul como oficinas em Porto Alegre. Acompanhei durante um semestre inteiro alunos do curso de Design para auxílio em um processo de cocriação, conversava com eles nas aulas e por e-mails (E10).

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

4.4 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 (PGGA) referente ao processo do cocriação. Quinze alunos desta disciplina, ministrada pelo Dr. Flávio Régio Brambilla, visitaram a empresa Mercur com o objetivo de compreender o processo de cocriação da organização.

Foram selecionados aleatoriamente quatro alunos da turma para realizar uma entrevista com a intenção de entender suas percepções sobre o processo de cocriação da empresa. 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 nos colaboradores da Mercur. 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 questão da 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 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 específicas.

> [...] alguns produtos da saúde, não sei exatamente os nomes dos produtos, mas eles chamavam a sociedade, chamavam pessoas com necessidades especificas, 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 (Quadro 25).

Para o Entrevistado 14, o principal benefício refere-se ao relacionamento da empresa com os públicos de contato e a limitação refere-se à percepção de valor das pessoas referente a este processo.

> O principal benefício é que você através da cocriação você atinge um nível de relacionamento entre produto e consumidor que eu acho que nenhum outro tipo de processo te proporciona. O fato de você fazer parte daquilo de tal forma que eu acho é uma relação que envolve uma série de coisas: questões pessoais, valores, crenças e tu consegue transformar algo em tangível. Isso que achei o mais fantástico. Eu vou chegar na farmácia e vou ver negócio e ver teve toda uma estruturação, meu sonho era isso e transformaram em algo mensurável (E14).

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).

Outra limitação que apareceu foi a resistência à mudança (E12; E13).

> Limitação seja fazer as pessoas comprarem a "tua empresa", isto deve ter um custo grande, fazer transição, estudo, dedicação, mudança de *mindset,* que há muita resistência. O mundo capitalista rema contra isso (E14).

Quadro 25 – Benefícios e limitações do processo de cocriação na empresa

Benefícios	Limitações
Relacionamento entre empresa e cliente (E12, E13, E14, E15)	**Financeira** (E12, E14, E15)
Valor percebido no produto (E15)	**Percepção de valor das pessoas referente a este processo** (E14)
	Resistência à mudança (E12, E13).

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas.

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.

Quanto aos meios e plataformas que ocorrem a cocriação, os estudantes não souberam responder de forma clara este questionamento. O Entrevistado 12 disse que acontecia na empresa este processo e citou espaços internos. O Entrevistado 13 citou espaços presenciais e parceria em outros locais. O Entrevistado 14 não soube responder este questionamento quanto o Entrevistado 15 falou que isso ocorre no Laboratório de Inovação Social da Mercur.

Referente ao questionamento se teria algo agregar sobre o conceito de cocriação, os entrevistados manifestaram que de alguma forma ampliaram seu olhar sobre este processo. O Entrevistado 12 traz uma reflexão sobre cocriação relacionada à mudança.

> Eu vejo que a cocriação de valor pode ser adequada para diferentes segmentos, basta entender se as pessoas estão disponíveis para isso. Existe aquela questão que sempre foi assim, deixa continuar assim, existe acomodação por parte de pessoas. Por exemplo, tu dança no grupo de dança e tu ensaia sempre a mesma música, a cocriação tem muita conexão com isso. A cocriação muda, faz coisas diferentes, por exemplos, vamos dançar vendados, sem músicas. A cocriação de valor tem um sentido muito grande

> no aspecto que tu pode adequar isso pra diferentes cenários, empresas e realidades. A Mercur é uma empresa inspiradora, despertou o meu olhar para coisas diferentes e essenciais (E12).

A partir deste entendimento pode-se compreender cocriação como algo relacionado a aprendizagem.

> Toda vez que ocorre um evento ou processo de cocriação instala-se um campo de aprendizagem-criação, um ambiente favorável à busca e à polinização, abrindo uma janela para que as pessoas possam escapar dos campos de ensino-reprodução (FRANCO, 2012, p. 43).

O Entrevistado 13 abordou sobre o processo de mudança que ocorreu nele a partir da visita e que consequentemente 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".

Durante a entrevista abriu-se um espaço para os entrevistados falarem livremente sobre o processo de cocriação. Todos os entrevistados manifestaram que ampliaram o seu olhar referente a este conceito.

> Saí da Mercur muito mais curiosa, o produto desenvolvido em si, é o resultado da mudança da empresa. Não tem como não assistir isso e não se tocar, o foco sai do processo e passa para pessoas, as pessoas são o centro (E13).

4.5 Percepção geral acerca da cocriação

Esta etapa do trabalho tem como objetivo analisar todas as entrevistas entre si para se obter um entendimento mais abrangente e fidedigno referente a cocriação como forma de relacionamento entre empresa e cliente.

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.

O quadro 26 apresenta uma síntese das considerações teóricas sobre cocriação de valor e os resultados alcançados na pesquisa empírica.

Quadro 26 – Resultados pesquisa empírica x Considerações teóricas

Pesquisa empírica	Considerações teóricas
Cocriação eu entendo que é reunir pessoas para pensar juntos uma solução. A questão de valor, é que esta solução tenha valor para a vida destas pessoas, que todas as pessoas entendam e consigam trazer o que é importante para elas **(E4**). Cocriação de valor é criar valor com os diferentes *stakeholders* ou partes envolvidas Cocriação é identificação de uma necessidade que pode atender uma determinada comunidade, determinado público, atividade, mas de que certa maneira para ele ser cocriado ele não deve ser concebido somente como uma ideia **(E1).**	O consumidor é um indivíduo informado, conectado e em rede, diferente como ele era visto antigamente, alguém que participava somente do processo final da concepção de um produto. Quando se permite que o consumidor participe do processo, se estabelece um diálogo contínuo e o foco está na experiência dele neste processo. Desta forma, o valor é cocriado pela interação empresa e consumidores **(PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).**
Eu acredito que seja uma forma de viabilizar soluções onde todos têm condições de participar com suas necessidades, de forma igualitária, da concepção de uma solução mesmo que muitas vezes isso seja utilizado. Eu entendo que é um processo que leva em conta a necessidade de toda rede que se envolve e por conta disso se reconhecer o valor daquela solução porque é gerado por meio da interação coletiva e não é gerado por interesse único **(E8).**	A cocriação não transfere atividades da empresa para o cliente, como no autosserviço, ou torna o cliente gestor de produtos ou codesigning de produtos e serviços, porém, ela cria um ambiente de experiência no qual os consumidores possam ter um diálogo ativo e coconstruir experiências personalizadas **(RODRIGUES, 2019)**
Cocriação de valor quando a gente pode criar alguma coisa, alguma situação, algum produto, algum serviço, criar qualquer coisa a partir daquilo que é valor para ambas as partes ou para todas partes que estão envolvidas **(E1).** Cocriação é construir juntos, coletivamente, aceitando varias ideias e não sair do produto da minha cabeça e colocar no mercado, debater exaustivamente antes de colocar ele no mercado **(E14).**	Cocriação é resultado de interação, quer dizer, de continua adaptação mútua, de imitação e de verdadeira colaboração **(FRANCO, 2012).**

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que 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 lógica dominante de serviço 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 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 (Quadro 27).

Quadro 27 - Contribuições práticas referente ao processo de cocriação de valor

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 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.

Fonte: elaborado pela autora.

A partir das respostas de todos os entrevistados, compreende-se que o principal benefício gerado neste processo é o relacionamento entre empresa e cliente. As limitações estão ligadas ao resultado financeiro, complexidade e a morosidade do processo. No quadro 28 estão evidenciados todos os benefícios e limitações da cocriação de valor percebidas pelos entrevistados.

Quadro 28 - Benefícios e limitações referente a cocriação pela visão da empresa, cliente e aluno

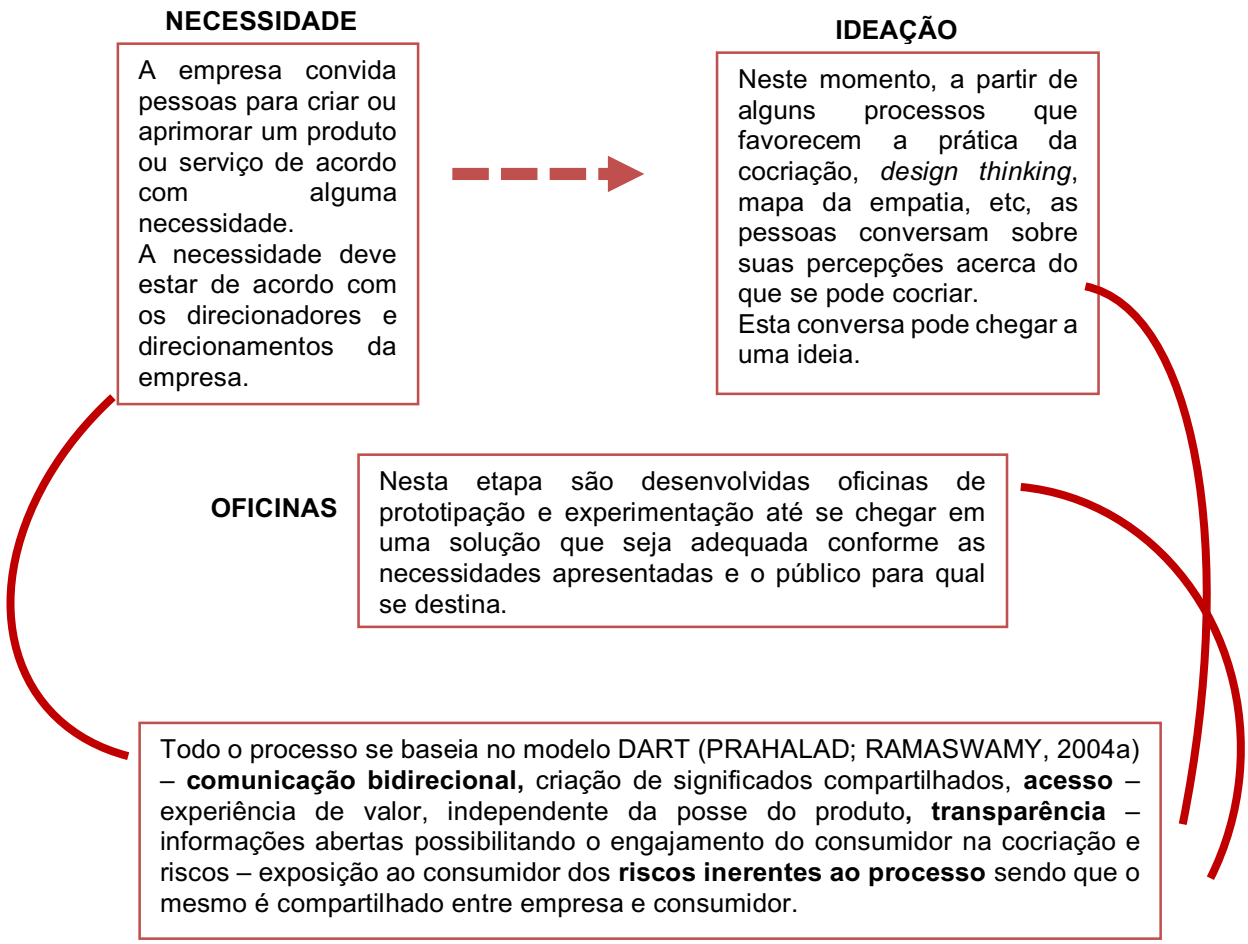
Benefícios	Limitações
Relacionamento entre as pessoas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E12, E13, E15)	**Morosidade no processo** (E1, E2, E4, E5, E6, E7, E9)
Valor percebido no produto (E1, E2, E6, E8, E14, E15)	**Ego das pessoas envolvidas** (E4)
Inteligência coletiva **(**E1, E3).	**Complexo** (E5, E8, E9)
	Resultado financeiro não imediato (E8, E14)
	Resistência à mudança (E12, E13).
	Expertise da empresa (E2)

Fonte: elaborado pela autora.

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 seus clientes. Em todo processo de cocriação, podem ocorrer efeitos colaterais e externalidades negativas (ARNOULD; THOMPSON, 2006).

A partir dos discursos dos entrevistados, pôde-se compreender também como surge e se desdobra o processo de cocriação na empresa (Figura 04).

Figura 04 – Desenho do processo de cocriação de valor da empresa



Fonte: elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou compreender o papel da prática 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 prática de 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), etc.

A abordagem qualitativa da pesquisa – bem como sua natureza de caráter exploratória – justificou a escolha do método de estudo de caso, pois foi possível perceber que este método gerou aprendizados no campo teórico e prático da pesquisa. Para que o objetivo geral da pesquisa fosse alcançado, o estudo foi guiado pelos objetivos específicos de: 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 que se tem com a prática de cocriação nas empresas.

Em relação ao primeiro objetivo específico - que buscou analisar como acontece o relacionamento entre empresa e cliente a partir da lógica 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. Conforme Ramaswamy (2013), a cultura aberta é um elemento que viabiliza o processo de cocriação de valor entre empresas e consumidores.

A forma de construir produtos e serviço da empresa, se relaciona com o conceito de criação 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).

Referente ao segundo objetivo específico – que buscou identificar as estratégias e práticas de cocriação que a empresa Mercur S.A. utiliza com os clientes – compreendeu-se que tudo parte de uma necessidade do público envolvido. Nenhum produto ou serviço irá surgir se ele não atender uma necessidade e estar 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, etc. No entanto, além das técnicas, o que ficou evidente é que as pessoas precisam estar abertas para cocriar. Conforme Franco (2012), a cocriação criativa é aberta, em que de forma que todos possam participar, distribuída, todos interagem na mesma condição e a interação possibilita que surja a inteligência coletiva.

Em relação ao terceiro objetivo específico – que buscou compreender quais os ganhos relacionais que se tem com a prática de cocriação na empresa – 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 mais confiantes para se relacionar com uma empresa que atua a partir da lógica da 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. No discurso dos entrevistados, constatou-se muitas falas evidenciado a empresa como uma organização diferente que valoriza as pessoas e está conectada com as necessidades da sociedade.

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.

Em relação ao objetivo geral da pesquisa – que buscou identificar o papel da cocriação como forma de relacionamento entre empresa e cliente – 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. Conforme Prahalad e Ramaswamy (2000), os clientes não estão dispostos a aceitar experiências fabricadas pelas empresas e cada vez mais, querem moldar as próprias experiências, a cocriação exige conhecimento profundo de perspectivas dos consumidores, que não pode ser alcançada sem clientes ativos, envolvimento e diálogo.

Neste ponto, 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 na cocriação e **riscos** – exposição ao consumidor dos riscos inerentes ao processo sendo que o mesmo é compartilhado entre empresa e consumidor.

Percebe-se também o quanto o relacionamento que a empresa busca com os públicos foi observado pelos entrevistados externos à organização. No discurso dos entrevistados, nota-se um reconhecimento da empresa a partir deste processo o que a diferencia da concorrência. Conforme o Entrevistado 12, "Através da cocriação, você atinge um nível de relacionamento entre produto e o consumidor que eu acho que nenhum outro tipo de processo te proporciona". Brambilla e Damacena (2011) abordam que em um mercado onde cada vez mais os produtos e serviços são similares em atributos, preços e tecnologias, a diferenciação na entrega de um serviço pode ser um elemento de gerar valor e de vantagem competitiva.

Pôde-se afirmar que a cocriação tem um 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. Compreendeu-se também que 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 tão claros entre empresa e consumidor. Portanto, este

é um ponto de atenção e de melhoria deste processo. De acordo com Plé e Cáceres (2010) o potencial conflito que pode acorrer durante o processo da cocriação de valor, caso não exista um alinhamento de expectativas entre empresa, colaboradores e consumidores.

5.1 Contribuições acadêmicas e práticas do estudo

Esta etapa do trabalho consiste em analisar as contribuições acadêmicas da pesquisa – o que ela possibilitou de avanço, conhecimento sobre o tema em questão – e as contribuições práticas – quais foram os ganhos e aprendizados do estudo para a prática organizacional de empresas. Após, serão evidenciadas as limitações e os possíveis estudos futuros desta pesquisa.

5.1.1 Contribuições acadêmicas e gerenciais

A partir dos resultados obtidos na pesquisa realizada com os envolvidos nos processos de cocriação de valor na empresa Mercur S.A, associando-se com a teoria estudada, principalmente Lógica Dominante de Serviço, Cocriação de Valor e Criação de Valor Compartilhado, esta dissertação apresenta contribuições importantes do ponto de vista acadêmico. Em primeiro lugar, oferece sua contribuição às pesquisas realizadas acerca da cocriação de valor. Embora este campo tenha sido estudado nos últimos anos com aplicação em diversos ramos, na área de uma indústria, ainda é pouco pesquisado. Ao encontro disso, este estudo contribui também com pesquisas na área de criação de valor e de relacionamento com o cliente, propondo inclusive um esquema (figura 04) de como surge um processo de cocriação de valor dentro de uma empresa.

Pela literatura, as limitações do processo de cocriação de valor se dá a partir do estudo da codestruição de valor, o mesmo refere-se quando os resultados deste processo não são satisfatórios. Nesta pesquisa, foi possível exemplificar quais são as limitações que empresa e públicos de relacionamento enxergam no processo de cocriação de valor. Desta forma, entende-se que há um avanço no campo teórico neste sentido.

Para disciplina de marketing, administração e áreas afins, este trabalho contribui com a ampliação do conceito de cocriação de valor conectado com a criação de valor compartilhado, como também traz os benefícios oriundos deste processo que tem como foco o relacionamento com o cliente. Este estudo também trouxe entendimentos importantes sobre a cultura organizacional e o quanto ela deve favorecer práticas cocriativas, caso contrário não será possível que a cocriacão de valor acontece entre empresa e públicos de contato.

Frente aos resultados obtidos na pesquisa realizada com os envolvidos nos processos de cocriação de valor na empresa Mercur S.A, esta dissertação apresenta contribuições importantes do ponto de vista prático e gerencial. A pesquisa contribuiu para o campo prático das organizações, visto que ela foi realizada em uma empresa quase centenária, 95 anos de atuação, que há dez anos reformulou sua maneira de fazer negócios e está desenvolvendo produtos e serviços de acordo com as necessidades das pessoas em consonância com questões sociais e ambientais presentes no mundo.

Esta dissertação demonstrou o quanto as empresas precisam estar atentas às necessidades das pessoas, pois o público busca se relacionar com empresas transparentes que estejam comprometidas com os seus valores e que o compreendam como protagonistas desta construção. Neste sentido, suscita-se a importância das organizações conhecerem, cada vez mais, o público com o qual se relacionam, e considerarem ele como cocriadores de seus produtos e serviços.

Este estudo traz luz a questões emblemáticas, como compreender o que é valor para o cliente. Pôde-se compreender que tudo parte de saber ouvir e estar disposto a aprender com as pessoas. Portanto, organizações precisam estar dispostas a aprender e rever suas práticas a partir do olhar e da interação dos públicos de relacionamento.

5.2 Limitações e estudos futuros

Em relação às limitações desta pesquisa, levando-se em consideração a sua natureza de caráter exploratório, que validou a escolha do método de estudo de caso, não é permitida a generalização, pois se tratar de um estudo único de uma indústria.

Além disso, cabe salientar que o número de respondentes do grupo clientes da organização foram poucos e as entrevistas foram realizadas entrevista por Skype, o que se percebeu uma certa distância de um dos entrevistados com o tema em questão.

Neste sentido, sugere-se que novos estudos sejam realizados, considerando todas entrevistas presenciais e em profundidade com um maior número de respondentes externos e participantes de processos cocriativos na empresa. Além disso, há poucos estudos sobre o tema estudado aplicado a uma indústria, desta forma se faz necessário que surjam mais estudos com o objetivo de se colher subsídios para que as empresas possam aprender a sobreviver e encontrar seu diferencial competitivo frente ao cenário econômico, em que há tantas mudanças advindas da tecnologia.

Por fim, sugerem-se pesquisas que possam mensurar o valor cocriado dos diversos públicos de relacionamento a fim de tangibilizá-lo e, por conseguinte, aprofundá-lo como vantagem estratégica para a empresa. Entende-se que é importante serem desenvolvidos mais estudos que relacionam cocriação de valor com a criação de valor compartilhado. Destaca-se também a possibilidade de desenvolver um caso de ensino acerca desta pesquisa visto que isso pode auxiliar as discussões e aprimoramento do estudo da cocriação na parte acadêmica e prática das organizações. Além disso, aproxima o ambiente acadêmico do cotidiano empresarial trazendo assim aprendizados e melhorias para todos os envolvidos.

Sendo assim e, respeitadas as limitações acima destacadas, esta dissertação apresenta abordagem inicial para embasar novos estudos sobre a cocriação de valor em indústrias, contribuindo para o campo da pesquisa dentro da temática da cocriação de valor.

REFERÊNCIAS

AMARAL, S. A. D. Os 4Ps do composto de marketing na literatura de Ciência da Informação**.** *Transinformação*, Campinas, v. 12, n. 2, p. 51-60, jul./dez. 2000. ISSN 0103-3786. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0103-37862000000200004 Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/tinf/v12n2/04.pdf. Acesso em: 10 Nov. 2018.

ANDERSON, Chris. *A cauda longa*: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANDRADE, Liliane de Souza. *O valor compartilhado e sua importância nas empresas e na sociedade.* Monografia (Tecnólogo em Gestão Comercial) - Instituto Federal da Paraíba, Guarabira, 2019. Disponível em: http://repositorio.ifpb.edu.br/jspui/bitstream/177683/683/1/O%20valor%20compartilhado%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas%20e%20na%20sociedade%20%20Liliane%20de%20Sousa%20Andrade.pdf Acesso em: 15 jul. 2019.

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

AYUSO, S.; RODRÍGUEZ, M. A.; RICART, J. E. Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *IESE Business School Working Paper*, Espanha, n. 633, mai. 2006. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.918680. Disponível em: http://ssrn.com/abstract=918680. Acesso em: 01 Mar. 2019.

BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, p. 335–348*,* 2006.

BARNES, James G. *Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes CRM*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BECKER, L. C. B.; SANTOS, C. P.; NAGEL, M. A relação entre os elementos da cocriação, satisfação e confiança no contexto de serviços. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, v. 15, n. 2, p. 263-280, abr./jun. 2016. e-ISSN: 2177-5184. DOI: 10.5585/remark.v15i2.3277. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/148815/000999079.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 18 Set. 2018

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

BOAVENTURA, P. S. M.; BRITO, E. P. Z. Leveraging Highly Relational Service Performance through the Participation of Empowered Customers. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 17, n. 3, p. 314-328, 2018.

BOLES, J. S. *et al.* Business Relationships: an Examination of the Effects of Buyer-Seller Relationships on Customer Retention and Willingness to Refer and Recommend. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 12, n. 3/4, p. 248-258, 1997.

BOLTON, Ruth 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.

BRAIN, David. *Transmedia storytelling and the media cloverleaf*. 2012. Disponível em: http://www.edelman.com/post/trans-media-storytelling-and-the-media-cloverleaf-3/. Acesso em: 10 de julho 2018.

BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. Lógica Dominante do Serviço em Marketing: Estudo dos Conceitos e Premissas Aplicados à Educação Superior Privada na Perspectiva Docente. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 10, n. 3, p. 151-176, 2011.

BRAMBILLA, Flávio Régio. *Abordagem etnometodológica acerca da co-criação de valor na graduação em administração do ensino superior privado.* Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. 2010. Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4606. Acesso em: 09 Ago. 2019.

BROWN, Tim. *Design Thinking*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CASSIDY, K. *et al.* Marketing Managers' Perceptions of Value Cocreation. *Service Science*, v. 5, n. 1, p. 4-16, 2013. DOI: https://doi.org/10.1287/serv.1120.0031. Disponível em: https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/serv.1120.0031. Acesso em: 14 Mai. 2018.

CASTELLS, Manuel. O poder da comunicação. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

CHAMIE, B. C.; IKEDA, A. O valor para o cliente no varejo. *Brazilian Business Review*, v. 12, n. 2, p. 49-69, 2015.

CHATHOTH, P. *et al.* Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, v. 32, p. 11- 20, 2013.

CHESBROUGH, H. The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, Berkeley, v. 45, n. 3, p. 33-58, 2003.

CHESBROUGH, H. W.; SPOHRER, J. I. A research manifesto for services science. *Communications of the ACM,* v. 49, n. 7, p. 35-40, 2006.

CHESBROUGH, H.; CROWTHER, A. K. Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, Oxford, v. 36, n. 3, p. 229-236, 2006.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*, v. 19, n. 2, p. 579–590, 2011.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing:* criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CÔRREA, E. S. Centralidade, transversalidade e resiliência: reflexões sobre as três condições da contemporaneidade digital e a epistemologia da Comunicação. In: XIV Congresso Internacional Ibercom 2015, São Paulo, USP. Disponível em: http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002736076.pdf. Acesso em: 15 Nov. 2018.

CÔRREA, Elizabeth Saad. *Estratégias 2.0 para as mídias digitais:* internet, informação e comunicação. 2 ed. São Paulo: Senac, 2003.

COSTA, Daniel Ferreira da. *Co-criação:* uma perspectiva do consumidor. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2013. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-11112013-152347/pt-br.php. Acesso em: 20 Ago. 2018.

CUI, A. S.; WU, F. Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 44, n. 4, p. 516–538, 2016.

CUI, A. S.; WU, F. The Impact of Customer Involvement on New Product Development: Contingent and Substitutive Effects. J*ournal of Product Innovation Management*, v. 34, n. 1, p. 60-80, 2017.

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.

DREYER, Bianca. *Relações públicas na contemporaneidade*. Contexto, modelos e estratégias. São Paulo: Summus, 2017.

DRODZ, S. *et al.* An Assessment of Customer Shared Value in the Restaurant – a Survey from Sweden. *Theoretical and Applied Economics*, Halmstand-Sweeden, v. 22, n. 4, p. 85-98, 2015. ISSN: 1844-0029. Disponível em: https://doaj.org/article/c8610a03acff4e3da9fe9f60e3c59f6f. Acesso em: 02 ago. 2018.

ECHEVERRI, P.; SKÅLÉN, P. Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, v. 11, n. 3, p. 351–373, 2011. DOI: 10.1177/1470593111408181. Disponível

em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470593111408181. Acesso em: 14 Jun. 2018.

EDELMAN; TECHNORATI. *Public Relations:* communications in the age of personal media. 2006. Disponível em http://www.edelman.com/summit07/uploads/bloggersurvey_final_public_relationships.pdf. Acesso em 01 de agosto de 2019.

ELDER, G. H. The life course as developmental theory. *Child Development*, v. 69, n. 1, p. 1-12, 1998.

EUROMONITOR. *As 10 tendências Globais de Consumo*. Disponível em: https://go.euromonitor.com/white-paper-ec-2019-10-Tendencias-Globais-de-Consumo-2019.html Acesso: 05 Ago. 2019.

FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Exploring the Phenomenon of Customers´ Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, v. 66, p. 102-117, out. 2001.

FRANÇA, L. V. S.; NETO, L. M. S.; LUCENA, M. P. A importância da Comunicação Integrada de Marketing: case Delta Café Expresso x Café São Braz. *In:* XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, Mossoró-RN, 2013. Disponível em: https://docplayer.com.br/2455194-A-importancia-da-comunicacao-integrada-de-marketing-case-delta-cafe-expresso-x-cafe-sao-braz-1.html. Acesso em 18 Out. 2018.

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

FREITAS, C. S.; PETRINI, M. C.; SILVEIRA, L. M. Desvendando o consumo colaborativo: uma proposta de tipologia. *In:* 9º Congresso Latino-Americano de Varejo. 2016. Disponível em: http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/10138/2/DESVENDANDO_O_CONSUMO_COLABORATIVO_UMA_PROPOSTA_DE_TIPOLOGIA.pdf. Acesso em: 02 Abr. 2019.

GABRIEL, Martha. *Marketing na Era Digital*. São Paulo: Novatec, 2010.

GIBBS, Graham. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIBBS, Graham. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. São Paulo: Autêntica, 1995.

GOUILLART, F. *What the heck is co-creation?* Mar. 2010. Disponível em: http://francisgouillart.com/wordpress/?p=720.

GRÖNROOS, C. *Marketing – gerenciamento e serviços:* a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRUNING, Jaimes E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas:* teoria, contextos e relacionamentos. 2.ed São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HAIR JR., Joseph F. *et al. Fundamentos de Pesquisa de Marketing*. 3 ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

HAMARI, J.; UKKNONEN, A.; SJOKLINT, M. The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 2015. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2271971. Acesso em: 01 Nov. 2018.

HANTT, Ana Flávia. *Cocriação e negócios de mídia:* estudo de casos múltiplos sob a ótica da Lógica Dominante do Serviço em Marketing. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2016. Disponível em: Acesso em: 01 Nov. 2018.

HOCK, Dee. *O nascimento da Era Caórdica*. São Paulo: Editora Cultrix, 1999.

HOELZEL, Jorge. *et al. Narrativas Mercur:* práticas de uma gestão em constante construção. Santa Cruz do Sul: Mercur, 2018.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 11, n. 2, jun. 2005. ISSN 1413-2311. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/read/article/view/40685. Acesso em: 19 out. 2019.

JAFFE, Joseph. *O Declínio da mídia de massa:* Por que os comerciais de TV de 30 segundos estão com os dias contatos. São Paulo: M Books do Brasil Editora Ltda, 2008.

KANITZ, Melissa Teresa. *As práticas cocriativas como estratégia de promoção da imagem institucional:* estudo de caso no Hospital Santa Cruz. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2017. Disponível em: https://www.unisc.br/images/cursos/stricto/ppga/dissertacoes/MELISSA-TERESA-KANITZ.pdf. Acesso em: 02 Ago. 2018.

KOETZ, C. I.; WEGNER, D.; KOETZ, C. M. Imagem e posicionamento – O caso das Faculdades Integradas do Paraná (FIP). *Revista Economia & Gestão*, v. 13, n. 31, p. 162-181, 2013.

KOTLER, Philip. *Marketing 3.0.* As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier editora, 2010.

KOTLER, Philip. *Marketing 4.0:* do Tradicional ao Digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de marketing:* conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2007

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing:* conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas, 2009.

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*, Thamai-Ghana, v. 10, n. 11, p. 1-26, Nov. 2018. DOI: https://doi.org/10.3390/su10114216. Disponível em: https://www.mdpi.com/2071-1050/10/11/4216/htm. Acesso em: 20 abr. 2019.

LIU, J. A conceptual model of consumer sophistication. *Innovative Marketing Journal*, v.6, n. 3, 2010.

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

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

LUSCH, R.; VARGO, S.; TANNIRU, M. Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 38, n. 1, p. 19-31, 2010.

LUSCH, R.; VARGO, S. Service-Dominant Logic: premises, perspectives, possibilities. *Cambridge University Press*, 2014.

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.

MADRUGA, Roberto. *et al*. *Administração de marketing no mundo contemporâneo*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

MADRUGA, Roberto. *Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM*. São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing - uma orientação aplicada*. 6 ed. São Paulo: Bookman, 2012.

MCCARTHY, E. Jerome.; PERREAULT JR., William. D. *Marketing essencial.* São Paulo: Atlas, 1997.

MCKENNA, R. *Marketing de relacionamento:* estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

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. DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/319440472_Criacao_de_valor_compartilhado_um_novo_olhar_sobre_as_organizacoes. Acesso em: 20 Out. 2018.

MENDES, T. Economia Compartilhada: Motivações e Perfil dos Usuários da Plataforma Airbnb. *In:* 29º Enangrad – Gestão da aprendizagem. 2018. Disponível em: http://www.enangrad.org.br/artigos_junior.php. Acesso em: 10 Nov. 2018.

MENEZES, U. G. Consumo colaborativo: relação entre confiança e cooperação. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, v. 5, n. 2, p. 95–111, 2015.

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 Mercur.* 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, set. 2009. DOI: 10.1007/s11747-009-0143-3. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/225435616_The_evolving_brand_logic_A_service-dominant_logic_perspective. Acesso em: 14 Jul. 2018.

MERZ, M. A.; ZARANTONELLO, L. GRAPPI, S. 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. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.018. Disponível em: https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2018/09/Fardapaper-How-valuable-are-your-customers-in-the-brand-value-co-creation-process-The-development-of-a-Customer-Co-Creation-Value-CCCV-scale.pdf. Acesso em: 25 mai. 2019.

MILES, M. B., Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. *Administrative Science Quaterly*, v. 24, n.4, p. 590-601, dez. 1979.

MORAIS, F. R.; SANTOS, J. B. Co-creation and co-production: refining the concepts in a literature review. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 15, n. 40, jul./set.

2015. ISSN: 1984-6606. DOI: https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2015v15n40p224. Disponível em: http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2015v15n40p224. Acesso em: 14 Nov. 2018.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. *Arquitetura organizacional:* a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

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

OKUMUS, F. A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, p. 871–882, 2003.

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.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. *Handbook of relationship marketing*. Sage Publications. Thousands OAKS, 2000.

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

PAYNE, A., FROW, P., EGGERT, A. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 45, n. 4, p. 467–489, 2017.

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. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

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

POSER, Denise Von. *Marketing de Relacionamento:* Maior lucratividade para empresas vencedoras, São Paulo: Editora Manole, 2005.

PRAHALAD, C.K; RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, p. 79-87, jan./fev. 2000.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*, p.12-18, 2003.

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. The future of competition co-creating unique value with customers. *Harvard Business Review Press*, 2004a.

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

PRAHALAD, C.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004c.

RAMASWAMY, V. A ten-year perspective on how the value co-creation revolution is transforming competition. *Strategy & leadership*, v. 41, n. 6, nov. 2013. DOI: 10.1108/SL-07-2013-0058. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263602261_Venkat_Ramaswamy_-_a_ten-year_perspective_on_how_the_value_co-creation_revolution_is_transforming_competition. Acesso em: 25 out. 2018.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. Building the Co-creative Enterprise. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 10, p. 100-109, 2010.

RAMASWAMY, Venkat; OZCAN, Kerimcan. *O paradigma da cocriação*. Tradução Maria Lucia de Oliveira. São Paulo: Atlas, 2014.

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

RIBEIRO, T. L. S. *et al.* Conhecendo as Bases da Cocriação de Valor. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, v. 13, n. 1, p. 1906-1926, 2019. ISSN: 2316-5812. DOI: HTTP://DX.DOI.ORG/10.15210/REAT.V13I1.14629. Disponível em: https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/14629. Acesso em: 21 Set. 2019.

RODRIGUES, Maurinice Daniela. *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) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27386/Tese_Maurinice_Vers%C3%A3o%20Final_1.pdf. Acesso em: 23 ago. 2019.

ROSSI, Gabriel. 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.

RUST, R; ZEITHAML V. A; LEMON, K. N. *O valor do cliente:* o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman. 2001.

SARACENI, Sandra. *Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente:* um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado em Ciência) - Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2015. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02122015-092819/ptbr.php. Acesso em: 08 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.

SCHECHTER, L. A Normative Conception of Value. *Progressive Grocer, Executive Report*, p.12-14, 1984.

SCHERER, Felipe Ost. A era das organizações exponenciais. *Exame*, nov. 2017. Disponível em: https://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/a-era-das-organizacoes-exponenciais/ Acesso em: 17 mai. 2018.

SCRIVEN, Michael. *Evaluation thesaurus*. 4.ed. London: Sage, 1991.

SILVA, J. C, N.; CATTO, C. Comunicação, relacionamento e cocriação de valor: um estudo sobre a proximidade entre empresa-cliente. *Revista Dito Efeito*, v. 8, n. 13, p. 17-29, jul./dez. 2017. ISSN: 1984-2376. DOI: 10.3895/rde.v8n13. Disponível em: https://periodicos.utfpr.edu.br/de/article/view/7064/5283. Acesso em: 23 Ago. 2018.

SILVA, Lúcia. *Análise do comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: SESES, 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. DOI: https://doi.org/10.1515/gfkmir-2016-0005. Disponível em: https://doaj.org/article/29889453d73a42cea12fd0cf3ae470d5. Acesso em: 02 Set. 2019.

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

THOMKE, S.; VON HIPPEL, E. Customers As Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 4, abr. 2002.

THOMPSON, C. J. The McDonaldization of Enchantment and Consumers Practices of Re-enchantment: A Dialectic View of Transformative Consumption. *Advances in Consumer Research*, v. 33, p. 352, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais:* a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

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

UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. HELFER, Inácio; HAAS, Helga; AGNES, Clarice. Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos. 3. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2019.*E-book* (157 p.). ISBN: 978-85-7578-503-4. Disponível em: https://www.unisc.br/images/upload/com_editora_livro/Ebook-Normas-3a-ed.pdf. Acesso em: 15 out. 2019

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. *Gestão do Composto de Marketing*. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Envolving 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: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2007.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, p. 1-10, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of servisse-dominant logic, *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 44, p. 5–23, 2016a. DOI 10.1007/s11747-015-0456-32016. Disponível em: http://shebei.blog.sdlogic.net/uploads/3/4/0/3/34033484/vargo_lusch_2016_jams.pdf. Acesso em: 18 Abr. 2018.

VARGO, S.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 2016b. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.001/. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/310748472_Service-dominant_logic_2025. Acesso em: 20 abr. 2018.

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.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento:* after marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

VOLMER, Roberto da Silva. *A influência da cocriação na capacidade de inovação*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2017. Disponível em: https://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/1532/1/Roberto%20da%20Silva%20Volmer.pdf. Acesso em: 20 Set. 2018.

WALSH, B. Today´s Smart Choice. Don´t Own. Share. *Time Magazine*, v. 17, mar. 2011.

WEBSTER JR., F. E. Top Management´s Concerns about Marketing: Issues for the 1980´s. *Journal of Marketing*, v. 45, p. 9-16, 1981.

WEBSTER JR., F. E. The Changing Role of Marketing fi the Corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, 1992.

WEBSTER JR., F. E. Defining the new marketing concept (Part 1). *Marketing Management*, v. 2, p. 22- 31, 1994.

WEBSTER JR., F. E. The Future Role of Marketing in the Organization. *In:* LEHMAN, D. R.; JOCZ, K. E. *Reflections on the Futures of Marketing:* Practice and Education, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, p. 39-66, 2000.

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

WEISS, Carol Hirshon. *Evaluation*. 2.ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

WERNECK. Carine Lopes Lourenço; CRUZ, Eduardo Picanço. O uso do youtube como ferramenta de marketing: estudo de caso da imobiliária TECNISA. RPCA Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, 2009.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. Expanding our understanding of marketing in society. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, n. 1, p. 53-73, 2013.

WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo. Editora Paulus, 2006.

WOODALL, T. Conceptualization "value for the customer": an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of marketing Science Review*, n. 12, p. 1-44, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Tony_Woodall/publication/228576532_Conceptualising_'Value_for_the_Customer'_An_Attributional_Structural_and_Dispositional_Analysis/links/556c7c1708aeab7772231484/Conceptualising-Value-for-the-Customer-An-Attributional-Structural-and-Dispositional-Analysis.pdf. Acesso em: 08 Ago. 2019.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source of competitive advantage. *Journal of Academy of Marketing Science*, Coral Gables, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de caso:* planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing,* v. 52, p. 2-22, jul. 1988.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1995.

ZEITHAML, V.A. Consumer perception of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, p. 2-22, jul., 1988.

ZENONE, Luiz Cláudio, BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. *Marketing da promoção e merchandising:* conceitos e estratégias para ações bem-sucedidas. São Paulo: Thomson, 2005.

ZENONE, Luiz Cláudio. *Fundamentos de Marketing de Relacionamento - fidelização de clientes e pós-venda.* 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ZHANG, J. *et al.* Dynamic Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 5, jun. 2016. ISSN: 0022-2429. DOI: 10.1509/JM.15.0066. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/303865912_Dynamic_Relationship_Marketing. Acesso em: 22 mai. 2018.

APÊNDICE A - Roteiro para entrevista com gestores e profissionais da empresa

1) O que a empresa entende como cocriação de valor?
2) Como você entende que a empresa está alinhada com isso?
3) Por que a empresa decidiu utilizar a cocriação?
4) Quais os objetivos do seu uso?
5) Quais mudanças surgiram a partir do uso da cocriação?
6) Quais os benefícios e limitações você enxerga do processo de cocriação na empresa?
7) Quais os meios/plataformas acontecem a cocriação?
8) Cite exemplos de processos cocriativos na empresa.
9) Como a cocriação afeta os resultados da empresa?
10) Como a empresa se relaciona com os clientes? Como a empresa conhece a opinião dos consumidores em relação aos produtos, comunicação que a empresa desenvolve?
11) Como a empresa entende que a cocriação auxilia na geração de valor com os clientes?
12) Recentemente, autores estão abordando o processo de cocriação e codestruição de valor, pois entendem que as interações podem ter resultados satisfatórios e negativos. Como você enxerga isso? Justifique.
13) O senhor como gestor ou participante destes processos tem algo a mais para agregar neste trabalho que considera importante?

APÊNDICE B - Roteiro para entrevista com clientes

1. O que você entende por cocriação de valor?
2. Como você enxerga o processo de cocriação com a empresa?
3. Poderia citar alguns exemplos de processos cocriativos que você participou com a empresa.
4. Como você percebe a sua contribuição entregue no desenvolvimento de produtos e serviços da empresa?
5. Quais os benefícios e limitações você enxerga do processo de cocriação com a empresa?
6. Em quais os meios/plataformas que acontece a cocriação?
7. Recentemente, autores estão abordando o processo de cocriação e codestruição de valor, pois entendem que as interações podem ter resultados satisfatórios e negativos. Como você enxerga isso? Justifique.
8. Como participante destes processos, tem algo a mais para agregar neste trabalho que considera importante?

APÊNDICE C - Roteiro para entrevista com alunos do Mestrado em Administração da UNISC (PPGA)

1. A partir da visita à Mercur, como você percebe que a empresa trabalha a cocriação de valor?
2. Poderia citar alguns exemplos de processos cocriativos na empresa.
3. Em quais os meios/plataformas que acontece a cocriação?
4. Quais benefícios e limitações você percebe neste processo?
5. A partir da visita, tem algo a agregar referente ao processo de cocriação de valor?