

COCRIAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DA CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

CO-CREATION UNDER THE PERSPECTIVE OF NEW PRODUCTS CREATION

Isabella MORAIS

Universidade Presbiterina Mackenzie
bellamorais@icloud.com

Karen P. L. PRADO

Universidade Presbiterina Mackenzie
karen.perrotta@Mackenzie.br

Luciano A. TOLEDO

Universidade Presbiterina Mackenzie
Luciano.toledo@mackenzie.br

Sergio Silva DANTAS

Universidade Presbiterina Mackenzie
sergio.dantas@Mackenzie.br

Evange Elias ASSIS

Universidade Presbiterina Mackenzie
evange.elias@uol.com.br

Recebido em 05/2017 – Aprovado em 09/2017

Resumo

Este estudo teve como objetivo investigar como as empresas estão desenvolvendo a cocriação no que se refere à introdução de novos produtos por meio de um estudo de caso de uma empresa de benefícios ao trabalhador (nome não autorizado a divulgar). Para a fundamentação teórica, foram abordadas teorias sobre o conceito de cocriação e também criação de um novo produto em redes sociais. Pode-se observar o conceito de cocriação como parte importante no processo de criação de novos produtos, sendo a interação com o cliente a peça fundamental para que a cocriação contribua de fato na criação de novos produtos. Foi realizada uma pesquisa de campo por meio de entrevistas realizadas com colaboradores da empresa integrantes da área de inovação e canais digitais em que se descobriu que a empresa ainda não possui canais de abertura com o cliente que favorecem as interações, porém está cada vez mais interessada em ouvir o cliente em seus processos de criação de novos produtos.

Palavras-chave: cocriação; novos produtos; interações com o cliente.

Abstract

This article aims to investigate how companies are developing cocreation with regard to the introduction of new products through a case study of a benefits company (Name not authorized to be disclosed).. For the theoretical framework, it was discussed theories on the concept of creation and also creation of a new product on social networks. Can observe the concept of cocreation as an important of creating new products, and the interaction with the customer the cornerstone for the cocreation contributes indeed to the entire process of creating new products. The factors found in interviews conducted interviews with employees of the company members of the area of innovation and digital channels were that the company does not have opening channels with customers favoring interactions, but is increasingly interested in listening to the customer in their processes of creation of new products.

Keywords: *cocreation; new products; interaction with the customer*

1 INTRODUÇÃO

O surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação iniciou uma transformação radical nas relações entre o consumidor e a empresa em diversos segmentos, com implicações importantes para o desenvolvimento de novos produtos (NAMBISAN; BARON, 2007). Moraes e Manzini (2009, p.1) observam que os clientes mais ativos não buscam apenas por produtos, mas, sim pelas experiências decorrentes destes. Neste sentido, discute-se a criação de valor que segundo Vlaar, Fenema e Tiwari (2008, p.242) é “o coração de qualquer atividade organizacional”, sendo elemento importante na literatura de estudos organizacionais.

Sob a perspectiva da criação de valor tanto a empresa quanto o cliente estão inventando novas formas para apoiar os processos de criação de valor (SAARIJÄRVI; KANNAN; KUUSELA, 2013). Essas formas geram engajamento entre cliente e empresa e se tornam fontes de *feedback* para a empresa sobre as experiências associadas ao uso

de seus produtos, como também, oferecem oportunidades, em ambos os ambientes reais e virtuais para que o cliente desfrute de interações com outras pessoas que compartilham os mesmos interesses. Embora a inovação de produto seja gradual, o diálogo e a interação com os clientes em que essa inovação se baseia é contínua (ROWLEY; LEEMING; KUPIEC-TEAHAN, 2007).

Na tradicional concepção do processo de criação de valor, os consumidores estão “fora da empresa” e a criação de valor, portanto, acaba acontecendo sem nenhum tipo de interação com o consumidor. O conceito de “cadeia de valor” sintetizou o conceito unilateral da empresa na criação de valor (PORTER, 1980). Nesta perspectiva, o mercado segundo Kotler (2000) era visto apenas como um local de venda dos produtos, e não eram excluídos do processo de criação de valor. Na sociedade pré-industrial, as empresas tinham que vender tudo aquilo que produziam, isso significa que a interação com o usuário final era restrita, raramente havia espaço para interação na pré-produção (WIKSTRÖM, 1996).

Já na atual visão sobre o processo de criação de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004) acreditam que os consumidores estão informados, conectados, capacitados e cada vez mais ativos. A relação então, se transforma de unilateral para bilateral, revelando o que Prahalad e Ramaswamy (2004) defendem que as pessoas estão se movendo em direção a um mundo em que o valor é o resultado de uma negociação implícita entre o consumidor individual e a empresa.

Atualmente, os consumidores estão aptos e dispostos a dar ideias para novos produtos que possam suprir às necessidades que ainda não foram atendidas pelo mercado podendo, portanto, melhorar ofertas existentes (HOLGER et al. 2010). Além disso, os consumidores agora são capazes de disponibilizar facilmente essas ideias para as empresas por meio de sites da internet, e-mail e redes sociais (HOYER et al, 2010).

Armados com novas ferramentas e insatisfeitos com as escolhas disponíveis, os consumidores

querem interagir com as empresas e, assim, acrescentarem valor ao produto (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Problema de pesquisa

Como as empresas estão desenvolvendo a cocriação no que se refere à introdução de novos produtos?

Objetivo geral

Investigar como as empresas estão desenvolvendo a cocriação no que se refere à introdução de novos produtos.

Objetivos específicos

- Identificar o processo de cocriação em uma empresa de serviços alimentícios;
- Descrever o processo de cocriação na criação de um novo produto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Cocriação

A cocriação é uma forma de inovação que envolve todos os *stakeholders* (empregados, acionistas, cocriadores, e outros tipos de consumidores), principalmente os clientes, na criação de valor no desenvolvimento de um novo produto.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004, p.11), “em cocriação, interações diretas com os consumidores e as comunidades do consumidor são fundamentais. Mudanças de consumo são aceitas quando as empresas estão cocriando com seus clientes.”

Em vista disso, a cocriação de valor pode ocorrer somente se existir interações entre a empresa e o cliente. Se não houver interações diretas, não é possível obter a cocriação de valor. No entanto, apenas a existência de interações não significa automaticamente que a empresa está envolvida no processo de cocriação. Ações da empresa em interações diretas com o cliente podem ser tanto positivas (criação de valor) quanto ter impactos negativos (GRÖNROOS, 2011).

É importante perceber que a existência de interações é apenas um fator que pode influenciar favoravelmente os processos de cocriação. Os colaboradores da empresa, por sua vez, têm um papel importante na interação e comunicação com os clientes. A habilidade de entender as necessidades e os desejos dos clientes é fundamental para o aprendizado da empresa sobre como gerenciar as interações com os clientes (GRÖNROOS, 2011).

Os autores acima ainda afirmam que a “cocriação é mais do que ‘comarketing’ com os consumidores ou transformá-los em agentes de ‘covendas’. É sobre a criação de métodos para alcançar um intenso entendimento das experiências de cocriação, de modo que as empresas possam suprir as expectativas dos consumidores” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p11).

Vargo e Lusch (2006) afirmam que é importante reconhecer que existem dois componentes da criação de valor. O mais abrangente destes é a cocriação de valor. Este conceito representa um afastamento da lógica do serviço dominante (S-D), cujo valor é visto como algo que é adicionado ao produto no processo de produção. A *Service Dominant Logic* (S-D), ou lógica do serviço dominante, foi proposta por Vargo e Lusch (2004) enfatizando que consumidores fazem a avaliação crítica de valor quando bens e serviços estão em uso. Além disto, a lógica S-D defende que os consumidores estão desejando comprar, em qualquer situação, lugar e época, tornando a compra de produtos uma aplicação de serviços. Exerce, também como centralidade uma mudança de foco, de bens tangíveis aos intangíveis, como habilidades, conhecimento e processos (PAYNE et al., 2009).

O segundo componente da cocriação é o que pode ser chamado de coprodução, envolvendo a participação na criação da essência do que é oferecido para o consumidor. Os dois componentes cocriação e coprodução fazem o consumidor ser endógeno ao processo, diferindo do conceito de produção associado à lógica do serviço dominante (VARGO e LUSH, 2006).

Modelos de cocriação

Existem alguns modelos para o conceito da cocriação que ajudam as organizações a conduzirem este processo e a desenvolverem novos produtos. Prahalad e Ramaswamy (2004, p.9) acreditam que as empresas devem começar com os blocos de construção da interação entre elas e os consumidores, que facilitam a experiência de cocriação”. Dessa forma, os autores acima observam que há quatro elementos construtores que são “as bases da interação entre a empresa e o consumidor. ” São eles: diálogo, acesso, risco e transparência (DART) (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Abaixo a descrição de cada elemento:

1. **Diálogo:** implica interatividade, engajamento profundo, bem como a capacidade e vontade de agir de ambos os lados. O diálogo deve girar em torno de questões de interesse tanto da empresa quanto do consumidor, tendo regras de engajamento bem definidas. É importante que haja compartilhamento do aprendizado e da comunicação criando e sustentando uma comunidade fiel que busca a solução dos problemas. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).
2. **Acesso:** está relacionado com a experiência esperada e não necessariamente com a propriedade dos produtos (conforme a visão tradicional de valor), ou seja, a transferência de valor está na disponibilidade de meios que permitam ao consumidor a experiência de valor, independente da posse (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).
3. **Risco:** remete à exposição do consumidor aos possíveis riscos decorrentes da produção e uso de um produto, tornando-o um conhecedor de potenciais prejuízos ou desvantagens do produto. Relacionado à cocriação, a avaliação dos riscos seria igualmente compartilhada por empresas e consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

4. **Transparência:** envolve o compartilhamento de informações, reduzindo a diferença de conhecimento entre consumidor e empresa. Os autores defendem que sem a abertura de informações da empresa, o engajamento do consumidor na cocriação de valor será prejudicado (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Com a combinação dos quatro elementos as empresas geram maior engajamento e podem criar novos recursos:

1. **Acesso e transparência:** aumenta a capacidade de os consumidores fazerem escolhas com maior segurança, já que estarão bem mais informados (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).
2. **Diálogo e risco:** favorece o debate e a co-desenvolver escolhas em políticas públicas e privadas (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).
3. **Acesso e diálogo:** é importante para manter e desenvolver as chamadas “comunidades temáticas” que favorecem o compartilhamento de informações (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).
4. **Transparência e risco:** ajuda no co-desenvolvimento da confiança entre empresa e consumidor (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Assim, para os autores acima os elementos podem ser combinados de diferentes maneiras e afirmam que “na economia emergente, a concorrência vai centrar-se em experiências de cocriação personalizadas, resultando em valor que é verdadeiramente único para cada um ” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p.10).

Já o modelo apresentado por Payne et al. (2008, p.85) baseia-se na ênfase dos processos, remetendo a Vargo e Lush (2004, p. 10) quando defendem a lógica do S-D (serviços dominantes) onde os consumidores são árbitros da interação do valor em serviços, destacando o potencial para cocriação de valor, divisão de competências e

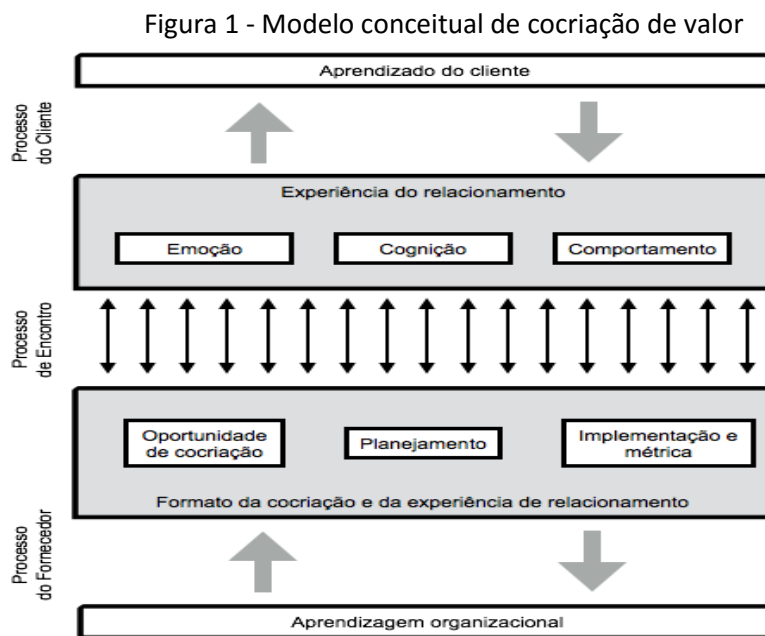
outros recursos entre consumidores, produtores e outros atores presentes no mercado.

A lógica S-D requer também foco gerencial nos processos de interação com os seus consumidores, atento ao monitoramento da produtividade e potencial de valor para continuidade das atividades com o consumidor. A relação de troca do marketing se dá por meio de sucessivas interações e não de transações pontuais (BRASIL et al., 2010). Assim, Payne et al. (2008, p.85) definiram que seu modelo (ver Figura 1) baseia-se em três pilares principais:

1. **Processo de criação de valor do cliente:** no B2C (*business to consumer*) são processos, recursos e práticas que o cliente usa para desempenhar sua atividade (PAYNE et al., 2008);
2. **Processo de criação de valor do fornecedor:** os processos, recursos e práticas que o fornecedor utiliza para gerir o seu negócio e seu relacionamento com os clientes e outro *stakeholder* relevante (PAYNE et al., 2008);
3. **Processo de encontro:** processos e práticas de interação e troca que ocorrem no relacionamento do cliente com o fornecedor que necessitam ser

administradas de forma a desenvolver oportunidades bem-sucedidas de cocriação de valor (PAYNE et al., 2008);

Estes três processos principais (cliente, fornecedor, encontro) formam a base do quadro de cocriação apresentada na Figura 1. A Figura 1 ilustra um conjunto articulado de processos e da natureza recursiva de cocriação. As setas no meio da Figura 1 representam diferentes encontros entre o cliente e o fornecedor, que ocorrem como resultado de seus respectivos processos de criação de valor. Estas setas apontam em ambas as direções, destacando a natureza interativa dos encontros. As setas entre os processos de clientes e aprendizagem cliente indicam que o cliente se envolve em um processo de aprendizagem com base na experiência que o cliente tem durante o relacionamento. Esse aprendizado do cliente, por sua vez, tem um impacto sobre a forma como o cliente vai se envolver em futuras atividades de cocriação de valor com o fornecedor. Da mesma forma, as setas entre os processos de fornecedores e aprendizagem organizacional indicam que o fornecedor aprende mais sobre o cliente, mais oportunidades de se tornar disponível para melhorar ainda mais o formato da experiência do relacionamento e aumentar a cocriação com os clientes.



Vantagens da cocriação

Os clientes são cada vez mais vistos como recurso operante extremamente importante para as empresas, como fonte de insumos criativos, experientes e motivados, que podem ser aproveitados para trabalhar com a empresa em cocriação de valor. No entanto, o sistema baseado na cocriação para envolver o cliente deve ser feito de forma atraente e que proporcione benefícios para ambas as partes (SAARIJÄRVI; KANNAN; KUUSELA, 2013). Prahalad e Ramaswamy (2004, p.9) afirmam que “esse sistema pode ser altamente exigente, mas também promete incríveis ganhos de eficiência”.

Payne et al. (2008, p.23) acreditam que se a implementação e a gestão do processo de cocriação forem bem-sucedidas, uma empresa pode criar duas importantes fontes de vantagens competitivas: (a) os ganhos de produtividade por meio do aumento da eficiência reduzindo os custos operacionais e (b) melhoria da eficácia por meio do aumento do valor intangível do produto. Sendo assim para Hoyer et al. (2010, p.292) o ganho de produtividade com a redução dos custos, entre outros fatores, se deve ao custo menor em pesquisa, uma vez que a rede de interação com o consumidor é cada vez maior. Já a melhoria da eficácia se deve pela entrega de um produto diferenciado e ainda pelo fortalecimento da relação com os consumidores agregando valor ao produto (HOYER et al., 2010).

Uma experiência positiva com o cliente pode promover a criação de um laço emocional entre o produto e seus clientes, aumentando a fidelidade do mesmo. No entanto, não é verdade que os clientes não deem importância às funcionalidades: às vezes como padrão exigido ou como fator que permite uma ótima experiência. (GENTILE; SPILLER; NOCI, 2007, p.404).

Ainda segundo os autores Gentile, Spiller e Noci (2007, p.404)

Os estudos também mostram que produtos bem-sucedidos envolvem os clientes em relação aos sentidos, emoções, pensamentos, atos, valores e relações de diferentes

maneiras: o produto pode ser melhor em mais de um componente, a combinação é singular e está de acordo com as características do próprio produto.

Barreiras da cocriação

A transparência é um elemento importante para o processo de cocriação, uma vez que envolve a revelação para os consumidores de informações sobre ideias que poderiam permanecer em segredo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), podendo ser, portanto, um empecilho para empresas que dependem em parte de segredos para proteger suas ideias e processos, assim elas arriscam menos nos processos de cocriação (HOYER et al., 2010).

Ernst et al. (2010, p.4) acreditam que um dos principais desafios da cocriação é a diminuição do controle sobre a gestão e planejamento estratégico de uma empresa. A transferência de controle sobre os processos de criação de novas soluções, que se inicia na geração de ideias, para os consumidores agrava esforços de planejamento estratégico da empresa (MOORMAN; MINEIRO, 1998). Em vista disso, um dos principais desafios para a empresa é o fato dos cocriadores de consumo gerarem novas ideias, porém muitas dessas ideias podem ser inviáveis do ponto de vista de produção, o que inviabiliza a continuação do processo de cocriação (HOYER et al., 2010).

O envolvimento dos consumidores aumenta a complexidade do gerenciamento de objetivos e interesses dos diversos stakeholders da empresa (BLAZEVIC; LIEVENS, 2008). A cocriação requer tantos investimentos monetários e não monetários por parte dos consumidores, como por exemplo, custos de tempo, recursos físicos e psicológicos; esforços para aprender. Além disso, pode implicar também em alguns riscos para os consumidores, como o risco de vivenciar um fracasso, apesar do esforço investido e da perda de liberdade de escolha (BOLTON; SAXENA-IYER, 2009).

Processo de criação de novos produtos em redes sociais

A *web* tornou-se uma fonte insubstituível para a criação de conhecimento e de consumo. As comunidades *on-line* são a nova forma de socialização para o cumprimento de certas necessidades, como o fornecimento ou a aquisição de informação, partilha de experiências, jogos, etc (SERAJ, 2012). Em vista disso, o uso das mídias sociais tem feito parte da comunicação do público em geral na última década. As pessoas adotaram esse meio de comunicação para interagir socialmente. As empresas têm usado, nos últimos anos, essas interações nas mídias sociais como insights para novos produtos (SALDANHA; KRISHNAN, 2012). O consumidor das mídias sociais participa das interações ao permitir a criação e a troca de conteúdo gerado por ele (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; PEIXOTO, 2010; ZARELLA, 2009). Mangold e Faulds (2009) identificam diferentes tipos: *websites* de rede social (Facebook, LinkedIn); *websites* de partilha (YouTube, Flickr); *blogs*; *websites* de gestão de conteúdos (Wikipedia); mundos virtuais (Second Life); entre outros.

Assim, no âmbito da cocriação em produtos, o surgimento de novas tecnologias de informação e de comunicação iniciou uma transformação radical nas relações entre cliente e produtor em muitas indústrias, com implicações importantes para o desenvolvimento de novos produtos (NAMBISAN, 2002).

Prandelli et al. (2006) partem das cinco etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos e explicam de que maneiras as empresas podem utilizar a tecnologia da informação para absorver conhecimento externo: a) Geração de ideias: as empresas podem usar campos para sugestões e discussões *online* em que os usuários possam expressar suas próprias ideias. b) Seleção de ideias: ferramentas baseadas na *web* que testam

conceitos virtualmente, permitindo que os consumidores possam comparar as características do produto e selecionar o conceito mais convincente. c) Desenvolvimento de produto: sugestões em ambientes digitais permitem que os consumidores projetem e desenvolvam novos produtos. d) Teste de produto: ambientes digitais também podem apoiar a fase de testes de novos produtos de maneira eficiente, aproveitando tecnologias, como a simulação e os métodos combinatórios. e) Lançamento do produto: atividades *online*, tais como marketing viral ou boca a boca.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa mais adequada para este estudo foi o estudo de caso. O estudo de caso é adequado quando questões relacionadas a ‘como’ ou ‘porque’ são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle, que são as características do estudo em questão (YIN, 2001). Estudos de caso podem ainda ser usados para proporcionar uma descrição de eventos, testar teoria ou para gerar teoria (EISENHARDT, 1989). O método utilizado foi o qualitativo. Para Richardson et al. (1999, p. 90), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados (...)”.

Sendo assim, o tipo de pesquisa aplicado foi do tipo exploratório, pois a pesquisa exploratória é feita quando não se tem muito conhecimento sobre o problema em questão (COLLIS; HUSSEY, 2005). Ainda segundo Collis e Hussey (2005, p.72), “costuma-se descrever estudos de caso como pesquisa exploratória, usada em áreas nas quais há poucas teorias ou um conjunto deficiente de conhecimento”.

Na coleta de informações para a formulação do estudo de caso, foram realizados levantamentos primários por meio de entrevistas realizadas a partir de um protocolo previamente desenvolvido. As entrevistas foram realizadas no mês de fevereiro de 2016 e cada entrevista durou em média 20 minutos. Foram entrevistados:

E (1) – Diretor da área de inovação e canais digitais, FSD;

E (2) – Coordenador da área de gestão da inovação, MCA;

E (3) – Desenvolvedor da área de gestão da inovação, MU;

E (4) – Analista senior da área de canais digitais, CMG;

E (5) – Analista junior da área de canais digitais, DO;

E (6) – Design da área de gestão da inovação, AS;

E (7) – Estagiária da área de gestão da inovação, CR.

Todos os entrevistados trabalhavam na mesma empresa, uma multinacional do setor de serviços de alimentação.

O método de análise utilizado foi a análise de conteúdo “A análise de conteúdo mede o conteúdo semântico ou o aspecto o *quê* da mensagem. Sua amplitude faz dela uma ferramenta flexível e vasta, que pode ser usada como uma metodologia ou como uma técnica para um problema específico” (COOPER; SCHINDLER, 2004, p. 346).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Estão apresentados a seguir os resultados das entrevistas realizadas.

Cocriação

Segundo os estudos de Prahalad e Ramaswamy (2004, p.11) e Gronroos (2011) a cocriação exige interação direta com os consumidores e se não houver interação direta não é possível obter a cocriação de valor.

Todos os entrevistados (E – 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7) consideraram que a interação com os seus clientes não é efetiva. Para a empresa os principais clientes se dividem em: empresas que contratam os benefícios alimentação e refeição para seus colaboradores, os próprios colaboradores destas empresas que são chamados de usuários e os estabelecimentos credenciados, onde esses cartões são transacionados.

A interação com o cliente-empresa é exclusivamente comercial. E (5)

Hoje não existe interação com os stakeholders que gere novas ideias e soluções. E (2)

Prahalad e Ramaswamy (2004) acreditam que as empresas devem manter um diálogo rico com seus clientes e ainda afirmam que a cocriação é sobre a criação de métodos para alcançar um intenso entendimento das experiências de cocriação, de modo que as empresas possam suprir as expectativas dos consumidores.

Cinco dos entrevistados (E – 1, 2, 3, 6, 7) acreditam que a empresa usa métodos tradicionais de criação de novos produtos não levando em consideração a opinião do cliente no processo, ou seja, desde a ideação até o produto final.

Porém, aos poucos essa visão está mudando para métodos mais interativos e colaborativos. E (1)

A empresa hoje busca novas formas de criar novos produtos, porém ainda é muito distante do que outras empresas estão fazendo. E (3)

Um dos entrevistados E (4) afirma que a empresa está desenvolvendo sim novos métodos de interação com o cliente e que em relação aos concorrentes, o processo está bem avançado.

Cocriação x Coprodução

Vargo e Lusch (2006) afirmam que a cocriação representa um afastamento da lógica do serviço dominante, cujo valor é visto como algo que é adicionado ao produto no processo de produção. Já na lógica do serviço dominante o valor é visto quando bens e serviços estão em uso. E a coprodução envolve o consumidor na criação da essência do produto.

Em relação a isso, o depoimento a seguir é bastante ilustrativo e generaliza o que os entrevistados afirmaram:

Eu acho que os clientes estão cada vez mais interessados em participar da construção de algum produto. Eu mesmo sugeri na página do Facebook da marca Chiclets que mudassem o QRcode de lugar, porque no momento que eu abria a embalagem o QRcode rasgava e não conseguia acessar o link de novo. E (6)

Modelos de cocriação

Há quatro elementos construtores que são as bases da interação entre a empresa e o consumidor. São eles: diálogo, acesso, risco e transparência (DART) (PRAHALAD e RAMASAMY, 2004).

Os entrevistados envolvidos (E – 1, 2, 3, 6, 7) em um novo projeto da empresa, aplicaram metodologias diferentes das tradicionais, como forma de quebrar paradgmas de uma empresa tradicional, ressaltaram a importância da empresa ouvir o cliente e de ser transparente com o mesmo em relação ao produto que está sendo desenvolvido.

A empresa há um ano mudou de presidente o que alterou o mindset dos colaboradores em relação à inovação, ligado a isso o cliente ganhou um foco que estava perdido, o de ser ouvido. Então, hoje estamos desenvolvendo um produto totalmente inovador e neste process o consumidor deixa de ser passivo e se torna peça importante na criação de uma nova solução. E (1)

A gente está tendando trazer para a empresa

como um todo novas formas de criar, de prototipar, de testar, baseando em conceitos de user experience e design thinking e customer development. E (2)

Os consumidores são árbitros da interação do valor em serviços, destacando o potencial para cocriação de valor, divisão de competências e outros recursos entre consumidores, produtores e outros atores presentes no mercado (VARGO; LUSH 2004).

Em relação as interações um dos entrevistados (E - 6) responsável pelo design do produto inovador que a área de gestão da inovação está desenvolvendo revela que a interação não é só comunicação, é criar soluções que gerem experiências que interajam com os consumidores (...) interação em cada ponto de contato.

Vantagens da cocriação

Payne et al. (2008, p.23) acreditam que se a implementação e a gestão do processo de cocriação forem bem-sucedidas a empresa podem criar fontes de vantagem competitiva. Prahalad e Ramaswamy (2004, p.9) completam que a cocriação pode ser altamente exigente, mas também promete importantes ganhos de eficiência.

Todos entrevistados (E – 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7) acreditam que a interação com o cliente na formação de um novo produto pode sim trazer ganhos de produtividade, aumento de receita e maior satisfação do cliente, conforme o cometário a seguir:

Acredito que a interação com o cliente pode trazer aumento de receita, tanto que hoje na área de gestão da inovação estamos desenvolvendo um produto que conta com a participação do cliente/usuário da solução. E (2)

Barreiras da cocriação

Segundo os estudos de Hoyer et al. (2010) e Blazevic e Lievens (2008), um dos principais

desafios para a empresa é o fato dos cocriadores de consumo gerarem novas ideias, porém muitas dessas ideias podem ser inviáveis, o que inviabiliza a continuação do processo de cocriação.

O depoimento a seguir revela exatamente o que é defendido pelos autores:

É ter a maturidade para saber lidar e responder as expectativas, então alinhamento de expectativas, então quando você abre para o consumidor você aumenta a expectativa dele e se a empresa não está preparada para responder rápido, ter maturidade para se ajustar rápido, ou ser transparente em relação aos seus problemas acaba sendo uma experiência negativa. E (1)

Criação de novos produtos

Segundo Saldanha e Krishnan (2012), o uso das mídias sociais tem feito parte da comunicação do público em geral na última década e adotaram esse meio de comunicação para interagir socialmente. As empresas usando, nos últimos anos, essas interações nas mídias sociais como insights para novos produtos (NAMBISAN, 2002).

Todos os entrevistados (E – 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7) defendem que o uso das mídias sociais tem ajudado as empresas a entenderem melhor o perfil do cliente. Além disso se utilizam de opiniões declaradas pelos consumidores como fonte de ideias que acabam gerando novos produtos.

Talvez as mídias sociais tenham forçado esse tipo de interação, a tendência surgiu a partir daí. E (7)

A empresa que eu trabalho não tem esse nível de interação nas redes sociais ainda, mas está correndo atrás porque todo mundo já está em algum canal online. E (4)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi investigar como as empresas estão desenvolvendo a cocriação no que se refere à introdução de novos produtos.

Para a consecução dos objetivos neste artigo, selecionaram-se os estudos para compor a fundamentação teórica, entre os quais destacou-se o modelo de Prahalad e Ramaswamy (2004) sobre o conceito e métodos de cocriação. Ademais, considerou-se o conceito de criação de novos produtos nas mídias sociais em alguns estudos especialmente o proposto por Prandelli (2006).

Apesar da existência de poucos estudos hoje com o foco nos conceitos e processos de cocriação, notou-se um maior interesse sobre esse tema em artigos internacionais. Nesse cenário, foram ressaltados os estudos publicados em revistas internacionais entre os anos 2000 e 2013.

O conceito de cocriação, neste artigo, foi definido como parte importante no processo de criação de novos produtos, sendo a interação com o cliente a peça fundamental para que a cocriação contribua de fato para todo o processo. Para tanto as empresas se utilizam de métodos que favorecem essa interação com o cliente, que deve acontecer durante todo o processo produtivo, ou seja a interação tem início na ideia a ser desenvolvida, durante o desenvolvimento do produto e na finalização do processo produtivo.

O consumidor está cada vez mais envolvido com a empresa por meio da *web*, principalmente por meio das redes sociais, onde as marcas criam páginas para, literalmente conversar com o cliente. É o canal no qual a empresa mantém um diálogo que favorece o engajamento do consumidor, muitas vezes de modo transparente com trocas de informações sobre a experiência do usuário e o envolvimento com o produto e também com exposição aos riscos envolvidos no produto, tudo isso favorece a empresa a cocriar com o consumidor e conquistar por meio desta interação vantagem competitiva ligada a ganhos de eficiência.

Por meio das entrevistas foi possível verificar que a empresa ainda não se adaptou totalmente ao conceito de cocriação, portanto ainda não possui canais de abertura com o cliente que favoreçam as interações, fator tão importante no processo de criação de um novo produto. Com a chegada do novo presidente os conceitos ligados a inovação estão ganhando força e com isso as áreas estão priorizando ouvir mais o consumidor de seus produtos. A diretoria de inovação e canais digitais, da qual os entrevistados são parte integrante tem um *mindset* mais focado em criar novas soluções que na sua essência envolvam o cliente em toda a cadeia produtiva, desde a ideia até a finalização do produto, o que não é praticado pelas outras áreas da empresa. Para que as interações aconteçam estão sendo criados canais que permitam que as interações e testes com o cliente sejam cada vez mais presentes. O primeiro desafio para a área está sendo criar um novo produto totalmente inovador seguindo os conceitos de cocriação, uma vez que tanto a empresa e consumidor estão aprendendo qual a melhor maneira das interações acontecerem e quais as vantagens tangíveis de todo o envolvimento com o cliente.

REFERÊNCIAS

- BLAZEVIC, Vera; LIEVENS, Annouk. Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: An exploratory study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 138-151, 2008.
- BOLTON, Ruth; SAXENA-IYER, Shruti. Interactive services: a framework, synthesis and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, v. 23, n. 1, p. 91-104, 2009.
- BRASIL, Vinícius S.; SANTOS, Carolina; DIETRICH, Jorge F. Co-Criação de valor: proposição de uma estrutura de análise dos elementos influenciadores da criação compartilhada de valor nas empresas. *Anais do EMA-IV Encontro de Marketing da ANPAD, Florianópolis*, 2010.
- COLLIS, J; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DE MORAES, Edmilson Alves; MANZINI, Reinaldo B. A Co-criação de valor através das experiências: uma pesquisa nas empresas do Estado de São Paulo. IV Encontro de Estudos em Estratégia, Recife, 2009.
- GENTILE, Chiara; SPILLER, Nicola; NOCI, Giuliano. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, v. 25, n. 5, p. 395-410, 2007.
- GRÖNROOS, Christian. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011.
- HOLGER, Ernst; HOYER, Wayne D.; KRAFFT, Manfred; SOLL, Jan-Henrik. Consumer idea generation. Vallendar, 2010.
- HOYER, Wayne D.; CHANDY, Rajesh; DOROTIC, Matilda; KRAFFT, Manfred; SINGH; Siddharth S. Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 3, p. 283-296, 2010.
- KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.
- KOTLER, Philip et al. marketing management: The millennium edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000.
- LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.
- MOORMAN, Christine; MINER, Anne S. The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. *The Journal of Marketing*, p. 1-20, 1998.

NAMBISAN, Satish; BARON, Robert A. Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, v. 21, n. 2, p. 42-62, 2007.

NAMBISAN, Satish. Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 3, p. 392-413, 2002.

PAYNE, Adrian et al. Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 3, p. 379-389, 2009.

PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PEIXOTO, S. *Web Trends—10 Cases Made in Web 2.0*. Comunicarte Publishing, Gaia, 2010.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industry and competitors*. Free Press, 1980.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Cocreation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

PRANDELLI, Emanuela; VERONA, Gianmario; RACCAGNI, Deborah. Diffusion of web-based product innovation. *California Management Review*, v. 48, n. 4, p. 109-135, 2006.

RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROWLEY, Jennifer; KUPIEC-TEAHAN, Beata; LEEMING, Edward. Customer community and co-creation: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 25, n. 2, p. 136-146, 2007.

SAARIJÄRVI, Hannu; KANNAN, P. K.; KUUSELA, Hannu. Value co-creation: theoretical approaches

and practical implications. *European Business Review*, v. 25, n. 1, p. 6-19, 2013.

SALDANHA, Terence JV; KRISHNAN, Mayuram S. Organizational adoption of Web 2.0 technologies: an empirical analysis. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, v. 22, n. 4, p. 301-333, 2012.

SERAJ, Mina. We create, we connect, we respect, and therefore we are: intellectual, social, and cultural value in online communities. *Journal of Interactive Marketing*, v. 26, n. 4, p. 209-222, 2012.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VLAAR, Paul WL; VAN FENEMA, Paul C.; TIWARI, Vinay. Cocreating understanding and value in distributed work: How members of onsite and offshore vendor teams give, make, demand, and break sense. *MIS quarterly*, v. 32, n. 2, p. 227-255, 2008.

WIKSTRÖM, Solveig. Value creation by company consumer interaction. *Journal of Marketing Management*, v. 12, n. 5, p. 359-374, 1996.

ZARRELLA, Dan. *The social media marketing book*. "O'Reilly Media, Inc.", 2009.