

## **O PROCESSO DE COCRIAÇÃO E ENGAJAMENTO DO CONSUMIDOR COM AS MARCAS A PARTIR DAS MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS**

**CASSIA HUNGARO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**CARLA ALBERTINI LUTFI**

**ERIKA ZEIN ALCARDE**

**KAREN PERROTTA LOPES DE ALMEIDA PRADO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**PRISCILA FERREIRA BENI**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

## **O PROCESSO DE COCRIAÇÃO E ENGAJAMENTO DO CONSUMIDOR COM AS MARCAS A PARTIR DAS MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS**

### **1. Introdução**

Nos dias de hoje, a facilidade em obter acesso a informação direciona os consumidores a serem mais conscientes no processo de decisão de compra e portanto, as informações acabam influenciando intensamente em suas escolhas, além disso, gera um ativismo, ou seja, uma interação na comunicação com as empresas, com relação às ofertas que lhes são feitas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Um estudo anual global promovido pela Edelman (2014) em 12 países mostrou que 87% dos consumidores da pesquisa, buscam interações mais significativas com as marcas e no Brasil, 84% acreditam ser importante que as marcas falem de maneira aberta e transparente sobre suas cadeias de produção e 67% desejariam participar dos seus processos de desenvolvimento e aprimoramento. O estudo ainda indicou que o consumidor brasileiro possui fortes expectativas em relação às marcas que consomem, diferentemente dos demais países, aos quais as médias observadas se mostraram inferiores as brasileiras. Considerando estes fatos, aparentemente inovações trazidas pela *internet* podem auxiliar na comunicação entre empresas e clientes, permitindo sua participação no processo de desenvolvimento de novos produtos, ademais, a *internet* permite que uma empresa tenha maior alcance e frequência de interação com seu público-alvo a custos menores no processo do que teria por meios tradicionais (SAWHNEY; VERONA; PRANDELLI, 2005).

Nessa nova conjuntura, Bendapudi e Leone (2003) indicam que o consumidor passa, além de manifestar novas demandas, a participar mais do processo de tomada de decisão dos fornecedores de bens e serviços, e por isso, de acordo com Sawhney, Verona e Prandelli (2005) as organizações necessitam descobrir novas formas de relacionar suas marcas com seus clientes, sendo a cocriação, segundo Kristensson, Matthing e Johansson (2008) uma delas.

Cocriação pode ser definida como o alto nível de participação do consumidor na criação ou customização de um produto ou serviço (KRISTENSSON; MATTHING; JOHANSSON, 2008) e neste sentido, a intensidade de cocriar e se conectar com as atividades organizacionais de uma empresa, traduz o que Marra e Damacena (2012) definem de engajamento.

Segundo uma pesquisa do Ibope e Conecta (2014) 70% das empresas brasileiras já cocriaram com seus clientes, principalmente através do uso da internet pelo site e/ou redes sociais da empresas, os quais aparentam ser os principais canais utilizados pelos consumidores no processo de interação, mas, apesar da internet mostrar-se ser um meio de interação mais barato que aumenta o alcance e frequência na interação entre empresa/marca-consumidor, principalmente por meio do uso das redes sociais, aparentemente existe uma carência de estudos nacionais que abordem o seu uso com o processo de cocriação.

Nas bases de dados, foram encontrados apenas quatro pesquisas que relacionaram cocriação e engajamento através da *internet*: Vargas (2016) que relacionou a prática da cocriação ao engajamento durante *workshops* criativos; Souto Maior et al. (2016) que mostrou em um ensaio teórico a construção coletiva da identidade da marca por meio da participação ativa das comunidades de marca (formadas em sua maioria por consumidores); Leite, Huertas e Oliveira (2012) que analisaram a cocriação de valor na *internet* sob a perspectiva da empresa, identificando as ferramentas digitais mais utilizadas na cocriação de valor, e também na perspectiva do consumidor, analisando os valores pessoais envolvidos pelos participantes durante a prática; Cavalcanti et al. (2016)

que por meio de uma pesquisa qualitativa, investigaram a colaboração de discursos *online* na obtenção de novos consumidores e a experiência de consumo dos clientes na criação de valor.

## **1.2 Objetivos**

Considerando o cenário citado e a lacuna da falta de artigos nacionais que buscassem averiguar o conjuntamente os constructos de cocriação e engajamento por meio do uso da *internet* e especificamente das mídias sociais, o objetivo principal desta pesquisa foi investigar a associação da cocriação e engajamento do consumidor com as marcas a partir das mídias sociais digitais. Para atender tal objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) explicar as características do modelo de cocriação utilizados nas empresas estudadas, bem como os antecedentes que levaram à este processo; b) identificar de que maneira os mecanismos de mídia sociais digitais são utilizados durante a interação de clientes e marca no processo de Cocriação; c) evidenciar o papel desempenhado pelas marcas na atração de consumidores e obtenção do engajamento. Estes objetivos foram investigados por meio de pesquisa qualitativa exploratória com gestores de *marketing* de duas empresas que cocriam com seus consumidores através das mídias sociais: a Pepsico do Brasil e uma indústria de cosméticos, sendo esta segunda tratada como Empresa N, pois, não permitiu que seu nome fosse revelado.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1 Cocriação**

Na busca pela vantagem competitiva, as empresas são obrigadas a permitir cada vez mais a participação dos seus consumidores no processo de criação de valor, com o intuito de criar experiências personalizadas a cada um de seus clientes. O valor da experiência, e não mais o valor do produto ofertado, é o foco das interações entre comunidades de consumidores e as companhias (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Hoeltz (2013) afirma que o valor gerado pela cocriação é derivado do processo em si, no qual o cliente se dedica em favor da satisfação de uma necessidade própria, e também por meio da consciência sobre sua importância no processo em qual participa, além disso, tende-se a obter um resultado positivo quando existe maior interação entre a empresa e o cliente, levando em consideração diálogos sobre o processo da cocriação, tais como os pontos positivos e negativos do processo.

Essa interação é guiada por meio de quatro diretrizes, que compoem um modelo indicado por Prahalad e Ramaswamy (2004) e Ramaswamy (2008) de DART: Diálogo, Acesso, Risco-Retorno e Transparência (RAMASWAMY, 2008). Segundo estes autores, o diálogo é essencial como ponto de partida para a cocriação, já que, por meio dele é possível aprender sobre os consumidores, decifrar suas motivações, desejos e aspirações. ainda possibilita a adequação dos bens fornecidos pelas empresas, para que supram melhor suas necessidades. O acesso visa manter a interatividade entre empresa e cliente, e de acordo com Brasil, Santos e Dietrich (2010), ele é descrito como a disponibilidade de meios que garantam, mesmo sem a posse, a experimentação das ofertas propostas pela empresa. Neste sentido, os consumidores cada vez mais “Informados, conectados, empoderados e ativos” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b,) colocam as tecnologias da informação disponíveis a seu favor, unindo-se e conectando-se uns aos outros graças à presença da *internet* e das redes sociais (COSTA; PETERS FILHO, 2012).

Ainda sobre o acesso do modelo DART, Mpinganjira (2016) comenta que a tendência das empresas em cocriar com seus clientes as direciona a criarem ambientes de influência mútua e intercâmbio de experiências para seus consumidores: As comunidades. Este autor também afirma que estes ambientes virtuais, *sites* de comunidades de consumidores se caracterizam como plataformas de mídia social que

permitem que seus usuários tenham o poder de interação com outros usuários e com as organizações, e de acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004) tal interação pode criar ou manter uma comunidade leal. O terceiro componente que integra o modelo DART é a relação Risco – Benefício (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a), Risco – Retorno (RAMASWAMY, 2008) ou ainda Redução do Risco (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010) e se refere à exposição do consumidor aos eventuais prejuízos em virtude da produção e utilização de um produto, e neste caso, o usuário como conhecedor destes riscos em potencial, partilha da mesma responsabilidade que a empresa pelos malefícios ou danos causados. A quarta e última peça integrante do modelo proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) a Transparência que aborda o compartilhamento de informações permitido pelo acesso e pelo diálogo. Sobre este ponto do modelo, Leite, Huertas e Oliveira (2012) indicaram através dos resultados de sua pesquisa, que uma vez que a maioria das empresas da amostra do estudo promoverem sua marca e produtos por meio da *internet* e transformam seus canais em um meio unilateral de comunicação, é mais difícil que as informações organizacionais permaneçam ocultas ao público, direcionando assim, a transparência.

Além dos elementos do modelo DART, a cocriação está relacionada a inovação aberta a qual Chesbrough (2012) define como sendo aquela em que uma empresa faz o uso racional de ideias, internas e externas, com o objetivo de colocar suas ideias novas no mercado, por meio de caminhos que estão fora do seu mercado atual. Segundo este autor, existem dois tipos de inovação aberta, a de fora para dentro e o de dentro para fora: a primeira é o tipo mais usual pelas organizações e se refere ao fato da empresa em abrir seu processo de inovação para vários tipos de contribuições e ideias externas, já a segunda requer a permissão das organizações para que as ideias não utilizadas sejam usadas por outros em seus negócios. Brown (2009) menciona a utilização do *design thinking* no processo de inovação já que trata-se de um meio no qual são criadas opções de inovação, levando em consideração o comportamento do consumidor. Já Ries (2012), indica o termo de *startup* enxuta, ou *lean startup*, como uma nova forma de desenvolver produtos novos e inovadores, que ressalta interação rápida e percepção do consumidor, uma grande visão e ambição, tudo ao mesmo tempo.

Entre as principais vantagens da cocriação Troccoli (2009) aponta que está no fato de quebrar barreiras quando comparado ao processo tradicional de inovação (unilateral), onde é somente levada em consideração a opinião da empresa, pois, a cocriação traz um papel fundamental do lado do cliente, quando este passa a ser ativo no processo, criando valor, e, quanto melhor for o relacionamento e a experiência desenvolvida, maiores são as chances de ao final do processo obter a fidelização do cliente. Além disso, é possível conseguir abstrair novas ideias sobre *design*, engenharia e produção com base nos *inputs* dos consumidores possibilitando maior compreensão acerca das aspirações, motivações, desejos e, ainda mais importante, os *trade-off's* aceitáveis com relação a características e funções do produto ou serviço oferecido na visão de seus consumidores, reduzindo assim, a incerteza e o risco agregado que permeia a decisão de investimento em um novo produto/serviço (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Quanto as vantagens ou riscos da cocriação, são citados: maior atenção e cautela dos gestores na administração do processo; nível de intervenção que é permitido aos consumidores sobre o *design* do produto, de forma a não comprometer o seu padrão de qualidade; a divulgação antecipada de informações no mercado, ou ainda a publicação de dados sigilosos; nível de aceitação dos riscos em potencial (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A partir da exploração dos conhecimentos relacionados à cocriação mencionados anteriormente, cabe mencionar o termo de coprodução, que é frequentemente citado na

literatura acadêmica de cocriação. De acordo com Phahalad e Ramaswamy (2004), o termo se assemelha à cocriação, ou seja, indica a participação do consumidor de forma ativa durante a oferta do bem, criando valor por meio da personalização. Vargo e Luch (2006) afirmam que a coprodução está diretamente relacionada a uma lógica voltada para o produto, isso quer dizer que existe a participação do consumidor no processo produtivo daquilo que será entregue como produto final mas que a organização ainda centraliza o processo de criação de valor. Doorn et al. (2010) complementam citando que diferentemente da cocriação, ela não permite ao consumidor o uso de sua criatividade, uma vez que apresenta a eles opções pré-determinadas de escolha.

Na Lógica do Serviço Dominante (SDL), a definição de valor se dá por aquilo que é criado junto ao consumidor e determinado por este durante a experimentação, consumo ou uso do produto final (VARGO; LUSCH, 2004). Vargo e Lusch (2006) indicam dez premissas básicas referentes à Lógica de Serviço Dominante: As Premissas Fundacionais (PF's). Com base em uma das dez Premissas Fundacionais, o consumidor cocria durante o processo de interação, porém, apenas se for atingido o ponto em que existe um investimento e a operacionalização das ideias geradas, é que ocorre a coprodução. Assim, a principal diferença apontada entre essas duas vertentes (cocriação e coprodução) é a fase na qual o consumidor interfere, desde a concepção (cocriação) até a elaboração (coprodução) (CHATHOTH et al., 2013).

## 2.2 Mídias e redes sociais

A obtenção de vantagem competitiva no mercado, bem como de um futuro organizacional próspero, se deve em grande parte a um capital estratégico estabelecido com base na ininterrupta interatividade com consumidores pelo uso de plataformas de engajamento, como as plataformas de mídias sociais, que se caracterizam por uma combinação de ferramentas da ciência da computação e de outros sistemas já presentes nas redes sociais (LIMA JUNIOR, 2009). As mídias sociais auxiliam a criação e o compartilhamento de informações pelas pessoas por meio da *internet*, atuando desta forma, como instrumento de relacionamento que permitindo a interação entre os públicos (TORRES, 2011). Se denominam “mídias” pelo fato de permitirem a comunicação por meio da criação de informação pelos usuários, e “sociais” pelo fato de serem abertas a interações.

Entende-se por “rede” um conjunto de nós conectados por arestas, podendo variar de amplitude formando teias e malhas (RECUERO, 2004; ACIOLI, 2007). A rede social, portanto, apresenta infinitas ligações entre indivíduos e unidades coletivas que constituem uma estrutura social (GABRIEL, 2012). Para Franco (2011), a rede social trata-se na verdade da interação entre as pessoas, e não a ferramenta onde elas interagem. As ferramentas de comunicação, como plataformas e sites, são consideradas mídias sociais. O autor citado anteriormente menciona ainda que o conceito de mídias sociais é constantemente confundido pelas pessoas, quando por exemplo, lidam com consultores os quais se autointitulam “especialistas em redes sociais”.

As redes sociais *online* operam como um facilitador de transmissão e construção de conteúdo, uma vez que o consumidor passa a compartilhar não apenas suas experiências mas também seus palpites e percepções a cerca de um assunto. Dessa forma, as pessoas as quais recebem as informações dispostas naquela rede social começam a também compartilhar de opiniões, fazendo deste relacionamento um engajamento (ARNAUT et al., 2011). As relações provindas das redes sociais digitais influenciam o nível de inovação individual e organizacional, propiciando expansão econômica e social de um ambiente dado o desenvolvimento trazido por essas inovações (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005).

### 2.3 Engajamento do consumidor e marca

Na abordagem comportamental, o engajamento significa ação. O fato do consumidor comprar, recomendar, gostar e acompanhar certo item ou serviço de determinada marca, é considerado, por si só, um ato de engajamento. Nesta abordagem, o engajamento é decorrente de agentes motivacionais que atuam durante o processo de compra (DOORN et al., 2010). Entretanto, existe outra perspectiva com relação ao tema. Para Sprott, Czellar e Spangenberg (2009), engajamento é tido como o quanto que os consumidores estão dispostos a incluir as marcas que consideram importantes, como parte de como desejam ser vistos pelos outros, ou seja, como parte integrante de sua imagem. Essa predisposição ou atitude observada pode ser caracterizada como uma outra abordagem de engajamento: a Psicológica. Brodie et al. (2011) afirmam que esse estado psicológico decorre de experiências interativas do consumidor com um objeto, serviço ou marca.

Estrategicamente engajar os consumidores significa ter uma quantidade maior do que o normal de entusiastas e embaixadores em prol da sua marca e as mídias sociais contribuem para a conquista do engajamento, já que os consumidores possuem um meio direto de contato com a marca. Por meio de pesquisas, *e-mails* e mensagens de textos, os consumidores acabam se envolvendo em experiências de marca cada vez mais frequentes (FRAWLEY, 2014).

Um estudo promovido por Souza e Gosling (2012) abordando a popularidade das marcas e a interação no *Facebook* apresentou como resultado o fato de que o engajamento pode ser mensurado por meio da quantificação da interação dos usuários em uma página, sendo capaz de servir como indicador de desempenho do marketing corporativo. De mesmo modo, essa proporção de usuários interagindo nas publicações permite que seja percebida a atitude do público em relação a alguma ação ou campanha (SOUZA; GOSLING, 2012).

Marra e Damacena (2012) e Brodie et. al (2011) associam o engajamento a cocriação. Neste contexto, para Marra e Damacena (2012), engajamento é a intensidade de cocriação e conexão do indivíduo com as atividades organizacionais. Segundo esses autores citados anteriormente, o engajamento direciona uma forte ligação do consumidor com a marca, apego emocional, lealdade, confiança, satisfação e experiência com a marca. Para Brodie et al. (2011), trata-se de um estado psicológico onde o cliente vivencia experiências interativas e de cocriação, com uma determinada marca.

Como resultado, as organizações se beneficiam ao utilizarem as mídias sociais, engajando o público. As empresas, cada vez mais, adquirem a confiança do consumidor, uma vez que eles possuem acesso aos canais diretos para expressar suas experiências e expectativas. Os consumidores estão, frequentemente, utilizando essas plataformas para expressar suas opiniões sobre o que agradou ou não, para deixar sugestões de melhoria e até mesmo recomendar produtos, serviços ou então marcas com base na sua confiança (SINGHAL, 2016).

A proposta da marca é de propiciar ligações, diretas ou indiretas, do cliente à marca, com o objetivo de se tornar memorável e interessante na percepção do cliente (AAKER, 2012). O mesmo afirmam Kotler e Armstrong (2007): A marca realiza conexões entre a empresa e o consumidor. A fidelização do cliente por meio das marcas também é reconhecida como uma vantagem competitiva para a empresa, posto que, não trata apenas de um meio de diferenciação diante dos concorrentes, mas também como forma de reconhecimento para o cliente (AAKER, 2012; KELLER, 2010).

Kapferer (2004) salienta a ideia de a marca ir além de um símbolo e/ou nomes e cores. A marca deve remeter o cliente à lembrança do produto e assim apresentar um significado particular na mente do consumidor.

### 3. Procedimentos metodológicos

Este estudo foi orientado pelo paradigma interpretativista, por isso, o método escolhido foi o qualitativo. De acordo com Aaker, Kumar e Day (2004), esse método é apropriado quando a finalidade se refere à percepção dos envolvidos na pesquisa. Para a construção dos dados realizou-se entrevistas em profundidade através de um roteiro semiestruturado com perguntas norteadoras baseadas no referencial teórico previamente consultado e nos objetivos pré-estabelecidos. Este roteiro foi desenhado com a intenção de levar os sujeitos a refletirem e descreverem sobre o cocriação, engajamento dos consumidores e mídias sociais digitais. Os dados foram coletados nos meses de setembro e outubro de 2017 nos escritórios da PepsiCo do Brasil LTDA e da Empresa N. Essas empresas foram escolhidas pois já utilizaram a técnica de cocriação para obtenção de vantagem competitiva. A empresa N possui uma plataforma voltada especialmente para a cocriação, chamada de Cocriando N, lançada em 2012. Nela foram lançadas jornadas de cocriação com o intuito de interagir com consumidores e desafiar-los a trazerem ideias e opiniões. A empresa PepsiCo Brasil, escolhida porque realizou no Brasil em 2012 uma promoção atrelada ao produto Batata Ruffles®, chamada “Faça-me um Sabor”, que consistia na criação e sugestão de novos sabores do produto por consumidores da marca. As entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente pelos autores desta pesquisa. Conforme sugerido por Creswell (2010), para estudos qualitativos, os interlocutores foram intencionalmente selecionados, por isso, os sujeitos desta pesquisa atenderam os seguintes critérios: a) gestores ou profissionais de *marketing* b) que trabalhem ou tenham trabalhado em projetos de cocriação. Já que não existe uma delimitação rígida em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista (MERRIAM, 1998), foram realizadas três entrevistas. O Quadro 1 apresenta o perfil dos sujeitos entrevistados:

Quadro 4: Perfil dos sujeitos entrevistados

Entrevistado	Área	Cargo	Nome Fantasia
E 1	Experiência de Produto	Coordenadora do Programa Cocriando	Empresa N
E 2	<i>Consumer Strategy Insights</i>	Analista	PepsiCo Brasil
E 3	<i>Consumer Strategy Insights</i>	Gerente	

Fonte: elaborado pelas autoras baseado nos dados coletados (2017)

#### 3.1 Tratamento dos dados

O material produzido nas entrevistas foi tratado e analisado com base no processo de categorização proposto por Bardin (2006) em três etapas: na primeira etapa foi feita a identificação de pontos-chave com o objetivo de verificar quais palavras, expressões e períodos foram os mais citados pelos sujeitos; na segunda fase agrupou-se estes elementos por ordem de proximidade em significância dando origem unidades de significado; na terceira e última etapa foi feito agrupamento das unidades de significados, para então, formar as categorias finais. O Quadro 2 apresenta a categorização final dos dados coletados, a partir das unidades de significado criadas e a aderência aos constructos da pesquisa:

Quadro 2: Categorização dos dados coletados

Constructo	Categoria	Unidade de Significado
Cocriação	De fora para dentro das empresas	Criação fora da caixa (da empresa)
		Criando com o consumidor
	Benefícios e implicações da cocriação	Vantagens e desvantagens da cocriação
	O papel das mídias digitais sociais	Comunicação com o consumidor

Mídias e redes sociais		Relacionamento com o consumidor
		Divulgando para o consumidor
Engajamento	Ganhando o engajamento do consumidor	Emponderamento e envolvimento do consumidor Influência das marcas

Fonte: elaborado pelas autoras baseado nos dados coletados (2017).

#### 4. Análise e discussão dos resultados

##### 4.1 De fora para dentro das empresas

A primeira categoria desta pesquisa foi criada a partir do agrupamento das unidades de significado: Criação fora da caixa (da empresa) e Criando com o consumidor. Nestas unidades de significado, foram citados elementos que indicavam a necessidade das empresas estudadas de olharem para seus consumidores e traze-los para dentro da empresa para participar no processo de criação de novos produtos.

Uma vez que as empresas devem trazer posições mais acertadas acerca das necessidades latentes do público alvo (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004) identificou-se que, as empresas analisadas passaram a ter a necessidade de coletar as informações provenientes dos próprios clientes, como comentou a entrevistada 1 da Empresa N: “[...] desses quatro atores, grandes stakeholders do processo da cocriação que a gente tinha, que eram funcionários da Empresa N, ou seja, colaboradores, gerentes de relacionamento (que são as colaboradoras que cuidam das consultoras como tutoras), a consultora N e o consumidor, a gente viu que a cocriação era muito centrada em N, muito olhar cêntrico N na empresa N porque a Consultora tinha um olhar muito viciado de N e o único stakeholder que tinha o olhar mais de fora era o consumidor, com um olhar diferente.”. Este ponto também foi citado pelo entrevistado 2 da Empresa Pepsico: “[...] as pessoas estão cada vez mais ativas, elas têm cada vez mais opiniões formadas, elas querem se posicionar. Se a empresa dá um espaço para ela, para desenvolver coisas novas, coisas que vão fazer bem, tanto para ela quanto para a comunidade, indo para causas que as pessoas levantam como bandeira, as pessoas querem participar disso.”

Assim como indicado por Brown (2009) sobre as empresas trazerem o consumidor ou usuário para o centro do desenvolvimento dos projetos, o ponto de partida para a inserção da cocriação na Empresa N foi a inspiração nos princípios do *design thinking*, pois, entender que a resposta aos estímulos de mercado nem sempre surgem das propriedades intelectuais provenientes de dentro da organização, havendo assim a necessidade de fazer a inovação aberta citada por Chesbrough (2003), como comprova a o trecho da fala do sujeito 1: “Tem de tudo, desde o consumidor mais leigo até o consumidor mega especialista... eu não tenho controle disso, de quem entra, por que pra mim qualquer pessoa que tá entrando tem valor ali, quando você fala de processo mais virtual aberto.”

O próprio Cocriando surgiu de um MVP (Mínimo Produto Viável), baseado na abordagem proposta por Ries (2012) sobre *start-ups*. Essa maneira de iniciar o projeto de forma que seu escopo mais simplificado já fosse testado e analisado pelo público permite, segundo o entrevistado 1, economia de tempo e de capital. Cabe observar também que, corroborando com Hoeltz (2013) o processo é interessante tanto para a empresa como também para os consumidores que participam da cocriação, como comprova a fala do sujeito 1: *é um processo que precisava entregar valor para eles, ou seja, como eu não estava pagando, eu não queria dar “grana” porque eu não queria que a nossa relação fosse uma relação transacional, mas sim uma relação de troca de valor que fosse além do transacional [...]*. Além disso, os resultados da pesquisa mostraram um modelo de criação de valor predominantemente colaborativo na Empresa N, e que mantendo seus pilares no acesso e no alto grau de interação com os seus consumidores, a comunicação

destacou-se como elemento chave para a geração de novas ideias e *insights*, como observado por Prahalad e Ramaswamy (2004). O seguinte trecho da fala do entrevistado 1 confirma essa informação: *“Tinha um regulamento explicando as regras do jogo e falando assim: As ideias aqui são abertas. Você pode usar como outros, como todo mundo. Inclusive a Empresa N comercialmente [...]”*

Por fim, conforme observado nas práticas propostas por Ries (2012), o projeto baseava-se amplamente nos *feedbacks* vindos dos consumidores, e em uma interação colaborativa: *“[...] o grande valor de um processo desse não é aquela ideia “XPTO” que aquela pessoa me deu, por que assim, aquela ideia já apareceu aqui dentro! Mas o grande valor era o olhar coletivo. E daí a gente fazia uma análise coletiva de tudo o que o consumidor falava, e de trazer a visão dele, a percepção dele.”* (E-1)

Na PepsiCo do Brasil, os resultados da pesquisa indicaram que a necessidade de trazer maior relevância para as inovações propostas aos clientes também se tornou questão de suma importância. Nesta empresa, conforme indicado por Chathoth et. al (2013) sobre a interferência do consumidor desde a concepção (cocriação) até a elaboração (coprodução), a geração de valor pode ultrapassar a fase de geração de ideias e teste de protótipos, já que, é permitido que o consumidor interaja até o estágio de produção do bem ofertado. A fala do sujeito 2 comprova este ponto: *“É chamar mesmo o consumidor para perto de você e criar junto. Pensar na ideia, pensar no processo de manufatura, pensar no processo de venda depois, como é que esse produto vai ser exposto. Criar realmente um conceito, serviço, solução junto com o consumidor.”* Nesta empresa, também foi observada a utilização da metodologia de *Lean Startup* e MVP citada por Ries (2012): *“Em alguns momentos, em alguns projetos a gente já pode levar algumas coisas pré-formatadas para eles, a título de validação ou a título de estímulo para eles começarem a primeira conversa de cocriação. Mas restrição por via de regra a gente não pode restringir nada.”* (E-2). A questão da aprendizagem durante o ciclo de *feedback* (RIES, 2012) também foi verificada conforme depoimento do entrevistado 3: *“[...] eles ajudavam bastante a gente, assim, a melhorar as coisas que a gente apresentava, ou a entender um tema que a gente queria falar (...)”*.

#### **4.2 Benefícios e implicações da cocriação**

A segunda categoria desta refere-se as vantagens e desvantagens da cocriação (Unidade de significado 3) e sua construção foi baseada em elementos que mostravam que as empresas estudadas objetivavam inovar e projetar novos produtos quebrando paradigmas e tirando entraves internos afim de se antecipar descobrindo diretamente com seus consumidores quais eram suas necessidade e desejos.

Os resultados desta pesquisa concordam com Troccoli (2009) sobre o processo de cocriação parecer ser disruptivo quando comparado ao processo tradicional de criação de valor, consideravelmente unilateral, pois, em suas falas o entrevistado 1 comentou que *“[...] é um processo que é totalmente contra a cultura criativa individual que a empresa normalmente tem [...]”*. Quando indagado sobre este ponto, o sujeito 3 citou que *“[...] eu acho que a gente não está tão avançado assim, mas eu acho que a gente deveria começar a pensar assim.”*

Corroborando com Ramaswamy (2008) sobre o fato da interatividade com os consumidores possibilitar a identificação e a ação sobre inovações em potencial de criação de valor, os resultados da pesquisa mostraram que a cocriação *“É um jeito de se aproximar dos consumidores e principalmente ter ali uma troca de interação para poder fazer serviços e produtos, ou seja, inovar de um jeito que fizesse mais sentido para eles [...]”* (E-1), pois, *“[...] a gente quer pensar diferente e atender melhor a necessidade de quem está lá fora, e não ficar baseado só na opinião de quem está aqui dentro [...] faz muito sentido que a gente use cada vez mais as pessoas lá de fora pra ajudar a gente a*

*pensar mais fora da caixa, porque se não a gente fica viciado sempre nas mesmas coisas, e não abre a cabeça para o que está acontecendo.”* (E-3)

A partir da ideia de que o processo de criação de valor compartilhada, pode ajudar uma empresa e seus fornecedores a conseguirem abstrair novas ideias sobre *design*, engenharia e produção, com base nos *inputs* dos consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), foi observado que nas duas empresas estudadas, as interações com seus consumidores através do processo de cocriação trazem vantagens, pois, em suas falas os sujeitos citaram que *“Tem 3 grandes principais resultados que o cocriando traz: um, ele traz insights e ideias dos usuários [...]”* (E-1) além de ser *“[...] um movimento de antecipar necessidades, tendências junto com o consumidor.”* (E-2) e *“[...] tentar desenhar produtos específicos para as necessidades que eles apontavam para a gente.”* (E-3).

Os resultados da pesquisa corroboram com Doorn et al (2010) sobre a questão da interação através da cocriação transformar o cliente em um consumidor mais engajado, já que a questão do engajamento é mencionada pelo sujeito 1 como sendo *“É um processo que gera engajamento com marca.”* E pelo sujeito 3 *“[...] a gente tem empresas que querem desenvolver produtos para melhorar a vida das pessoas e a gente tem consumidores engajados que querem participar desse processo.”*

Os entrevistados também comentaram o fato da criação de valor compartilhada ser um diferencial competitivo para as empresas que a utilizam. Esse ponto tem aderência com a fundamentação teórica referente a obtenção de vantagem competitiva no mercado por meio de um capital estratégico estabelecido com base na interatividade com os consumidores (LIMA; JUNIOR, 2009). *“O processo de cocriação é na verdade um diferencial competitivo, todas as empresas já olham para o mercado e pensam em como diferenciar seu produto do concorrente.[...] A gente viu sim, os três sabores que foram finalíssimos e que foram para venda criaram uma penetração incremental para a marca, criaram um share volume incremental para a marca, então sim.”* (E-2).

Outro ponto relevante dos achados desta pesquisa, que vai de encontro com os comentários de Prahalad e Ramaswamy (2004) sobre o fato dos funcionários das empresas entenderem mais profundamente as aspirações, motivações, desejos dos clientes, e ainda mais importante, os *trade-off's* aceitáveis com relação a características e funções do produto ou serviço oferecidos é que *“nada é melhor que o próprio cliente dizer o que ele quer e em um passo mais fundo ainda criar junto com o consumidor o que eles querem, descobrir junto com ele o que eles querem, o que eles podem vir a querer.”* (E-2).

Porém, o processo de cocriação pode trazer algumas implicações para as organizações que decidem incorporar a prática em seus processos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a). Neste estudo, algumas desvantagens também apresentam convergência com a teoria, como mostra o relato do entrevistado 2: *“O consumidor vai se sentir enganado, vai se sentir usado e pode até achar que é só uma ação de marketing, né? A empresa veio conversar comigo, me propôs uma ação legal, de pensar produtos novos para ela, só que nunca virou nada [...] Acho que essa decepção, também, pode ser muito maléfica no processo de cocriação.”*

No que se refere à interação e a inserção dos consumidores nos processos gerenciais citados por Brasil, Santos e Dietrich (2010), entre os resultados encontrados evidenciou-se um receio por parte das organizações com relação a abertura de informações para o público como comprova a fala do sujeito 1 da Empresa N 1: *“É uma coisa básica de um processo coercitivo é a transparência, é fator básico. Então, tudo o que não é transparente em um processo cocriativo não funciona, não da certo. [...] é um pouco quebra de paradigma, né, que a gente tem um pouco aqui dentro de empresa, que*

*a gente fala: não, não pode. é confidencial. Ah, mas e se o concorrente ver? O concorrente vai entrar... [...] Então assim, óbvio que tem temas mega estratégicos que eu não vou colocar na cocriação [...]*”.

No que tange a relação risco-benefício, foi relatado que *“Às vezes a gente tem entraves internos muito grandes de não fazer aquilo porque, as projeções falam que o produto não vai ser rentável, não vai ter uma margem boa...então, tudo aquilo vai por água abaixo.”*(E-2) ; *“[...] acho que precisa ter um apoio aqui dentro muito forte, pra gente conseguir fazer com que a plataforma faça sentido e traga resultado.”* (E-3). Tais relatos vão de encontro a teoria, uma vez que segundo Prahalad e Ramaswamy (2004) cabe também às organizações delimitar o nível de aceitação dos riscos em potencial. Desta forma, percebeu-se que nem todas as organizações são capazes de incorporar a prática deste método (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010), pois, como disse o sujeito 1: *“(...) a maioria das grandes empresas não estão acostumadas com esse processo, porque esse processo é novo para elas”* (E-1).

### **4.3 O papel das mídias sociais digitais**

A terceira categoria abordou os elementos de comunicação, relacionamento e divulgação da empresa com seus consumidores. Tais elementos compõem as unidades de significado quarto, cinco e seis.

Partindo-se da ideia de que a rede social trata da interação entre indivíduos, (FRANCO; 2011), sua relação com a cocriação foi mencionada como uma maneira das empresas de estreitar o relacionamento com seus consumidores como comprovou a fala do sujeito 1 da Empresa N: *“Na época a gente estudou muito Augusto de Franco que é um autor de rede, que ele falava muito de como que tinha que ser um ambiente de interação e colaboração em rede, e ele tem uma teoria que fala assim: Quanto maior a interação, ou seja, maior a conexão, o contato é a maior inovação.”*

Assim como citado por Singhal (2016), os resultados da pesquisa evidenciaram que o principal papel das mídias sociais digitais é servir como ferramentas de aproximação, como evidenciou o relato da gestora 1 da empresa N: *“[...] As pessoas estão totalmente conectadas no mundo digital e tem um papel super importante as mídias sociais [...] Ela é mais um no processo principal. [...] Ela é um meio da marca acessar o público, mas ela por si só, ela não faz nada [...]”*. Também foi possível observar os diferentes meios e plataformas pelos quais ocorre a interação, que conforme Sawhney, Verona e Prandelli (2005), são mecanismos utilizados pelas empresas para solicitar *inputs* dos consumidores. O entrevistado 1 da Empresa N narrou sobre este ponto: *“Eu quero pessoas que tenham conexão com a marca, ou seja, que elas tenham afinidade, então teoricamente eu vou falar nos canais que a empresa já fala com o consumidor. Então eu ia no site [...], Facebook [...], ou seja, nos canais gerais da empresa, muito virtuais óbvio, que falam direto com este tipo de público que era o meu público consumidor. E, além disso, eu fazia é... muito...Eu tinha uma página no Facebook do Cocriando, uma fanpage, onde eu ali divulgava também.[...] O Facebook pra mim era uma super plataforma de divulgação. E aí eu fazia também um exercício com influenciadores, formador de opinião, sobre determinado tema. [...] E aí a gente mandava comunicação para as pessoas, e-mail marketing [...]”*. O entrevistado 2 da empresa Pepsico complementa este ponto citando que *“Depende do tipo de produto, do tipo de consumidores que você está lidando, se são “Lovers” da marca ou se não são, tendo que acreditar que a interação digital faz tanto sentido quanto a interação presencial [...]”*.

Posto que as mídias sociais auxiliam a criação e o compartilhamento de informações pelas pessoas por meio da *internet*, atuando como instrumento de relacionamento, permitindo a interação entre os públicos (TORRES, 2011), os resultados da pesquisa confirmaram a relevância de possuir um canal dedicado a essa interação,

conforme afirma o entrevistado 2 da Pepsico: “[...] Acho que é um primeiro passo na verdade. [...] uma plataforma dessas deve gerar muitas e muitas ideias e eu tenho dúvidas se a empresa tem capacidade de fazer uma curadoria dessas ideias, para não se perder nenhuma ideia no caminho.”

Singhal (2016) indica que os consumidores utilizam a plataforma de mídias sociais digitais ao seu favor como canal direto de acesso às empresas, expressando suas opiniões e expectativas, e tal fato foi comprovado na fala do sujeito 3: c “[...] A gente debatia muito alguns temas com as pessoas, e aí eles passavam devolutiva de campanha pra gente também [...]. Este sujeito ainda comenta que esta interação é “bem produtiva”.

Uma vez que a troca de informações por meios virtuais (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005) para cocriação pode ser efetiva os resultados da pesquisa mostraram que o uso de mídias sociais digitais não apresenta perdas quando comparados a métodos tradicionais. Tal fato foi comprovado na fala do entrevistado 2 da empresa Pepsico: “[...] A área de pesquisa tem migrado muito rapidamente para o digital e a gente tem visto que isso não afeta em nada a qualidade da pesquisa e a qualidade da interação dos participantes.”

A função de facilitar a transmissão e a construção de conteúdo citados por Marteleto (2001), o papel desempenhado durante o compartilhamento de opiniões comentado por Arnaut et al. (2011) e, sobretudo, a evolução do alcance das redes sociais proporcionado pelos avanços tecnológicos indicado por Gabriel (2012) também foram abordados durante as entrevistas. Na Empresa N, ficou evidente a importância das redes para o sucesso do projeto Cocriando, como relatado pela entrevistada 1: “[...] Principalmente, capilaridade [...] quanto mais amplo você joga, é, ou seja, quanto maior a tua rede, mais chance de você pegar mais peixe. Então, as mídias elas me ajudavam, na verdade a minha mensagem, a chegar ao maior número possível de pessoas para elas verem assim: Nossa eu me identifico com isso e quero entrar [...].”

Os resultados da pesquisa mostraram que assim como indicado por Gabriel (2012) sobre as múltiplas ligações entre indivíduos e unidades coletivas que constituem uma estrutura social que formam uma rede social, tais redes como o Facebook [...] Tem um papel muito de divulgação institucional [...] e para relacionamento [...]” Entrevistado 2.

Já que as divisões de *marketing* das companhias estão cada vez mais focadas nas mídias sociais, mudando a sua maneira de se comunicar nos últimos tempos (MEDEIROS et al., 2014), ficou claro, a partir das falas dos entrevistados, as responsabilidades de cada área no que diz respeito a plataforma de cocriação: “[...] Tem que estar muito bem alinhado dentro da empresa de quem seria a responsabilidade de manejar essa plataforma [...]” (E-2), e “[...] Deveria ter, não um time específico, mas pessoas com essa meta atrelada para conseguir então um engajamento das pessoas na plataforma.” (E-3). A cautela necessária ao utilizar as mídias sociais digitais para cocriar citada por Ciribeli e Paiva (2011) também foi evidenciada, como mostra o trecho da fala do entrevistado 3 da empresa Pepsico: “A gente já teve duas comunidades online, era uma cocriação com um público selecionado [...]”.

#### **4.4 Ganhando o engajamento do consumidor**

A última categoria foi criada a partir das unidades de significado que aboram os elementos do engajamento do consumidor na cocriação e a influência da marca em tal processo.

O engajamento do consumidor é a intensidade da participação do indivíduo e a sua interação com as atividades da organização além de ser um estado psicológico onde o cliente vivencia experiências interativas e de cocriação com uma determinada marca (VIVEK ET AL. 2012; BRODIE ET AL. 2011) e o relato da entrevistada 1 mostra

exatamente essa intensidade, vontade e curiosidade dos indivíduos em participar das atividades da organização, ou seja, participar da cocriação:

*“E eu tinha também muitos feedbacks espontâneos dos meus top-cocriadores, que eu brinco né, que eram as pessoas que mais cocriavam com a gente. E vários depoimentos de pessoas que entravam e falavam “Nossa, que sensacional!”. Eu tinha umas pessoas que não eram consumidores da Empresa N, que entravam porque queriam entender um pouco do processo, que estavam curiosos e tal, e saíam encantados com a marca. [...]. Então assim, essa parte do engajamento a gente via com base nisso que as pessoas falavam.” Entrevistada 1*

Mas o engajamento não é definido somente pela interação e sim, pelo nível de envolvimento, intimidade que um indivíduo constrói com uma marca ao longo do tempo sendo esta, a opinião, perspectiva ou paixão pela marca, representado pelas palavras e pelo conteúdo que o indivíduo cria (HAVEN; 2007). Sobre este ponto, o entrevistado 2 afirma que tal intimidade contribui muito para gerar engajamento e consequentemente gerar uma melhora no processo de cocriação:

*“[...] quando a gente recruta esses participantes para desenvolver cocriação com a marca, geralmente a gente pega “Lovers” da marca, que são consumidores frequentes da marca e que amam a marca. Então qualquer ponto de contato que a gente proporcione que eles tenham com a marca, eles gostam muito. E quando a gente abre para eles terem novas ideias, a gente fala “Olha vocês agora são gestores desta marca, o que vocês podem fazer por ela?”, eles se sentem empoderados e ficam muito engajados na hora, com certeza.” Entrevistado 2*

Marra e Damacena (2012) e Brodie et. al (2011) associam o engajamento a cocriação, e tal relação foi comprovada nos resultados desta pesquisa, como mostra a fala do sujeito 2 da empresa Pepsico: *“O que precisa para uma empresa fazer cocriação? Eu acho que ela tem que ter primeiro, consumidores engajados.”*

Assim como Frawley (2014) acredita que engajar estrategicamente os consumidores significa ter uma quantidade maior do que o normal de entusiastas e embaixadores em prol de uma marca, os sujeitos entrevistados desta pesquisa afirmaram que a cocriação direciona a transformação dos consumidores em embaixadores da marca, como aparece na fala dos sujeitos 2 e 3 da Pepsico: *“Para mim é diferente de Ruffles faça me um sabor, porque a gente envolve a população no processo de cocriação de sabor, então as pessoas sabem quem criou o sabor, sabem que foram pessoas que criaram o sabor e querem provar. Então, para mim desse jeito a gente gera engajamento [...]”* (E-3); *“[...] facilita o engajamento se você tem uma grande marca, facilita encontrar consumidores engajados que queriam participar, queiram ajudar a cocriar produtos.”* (E-2).

Desta forma, já que a proposta das marcas deve ir além de oferecer um produto diferente dos seus concorrentes, é necessário propiciar ligações entre o cliente e a marca, com o objetivo de ser memorável, agregar valor e trazer emoção para os consumidores (AAKER, 2012; PASSARELLI, 2010; KOTLER; KELLER, 2010) os resultados deste estudo confirmam tal fato como foi mencionado pelo entrevistado da Empresa N em seu relato: *“N é uma marca que é muito querida. Então você pensa em Cocriação e etc., você está fazendo isso com uma marca como N ou você está fazendo com uma marca XPTO que você nunca ouviu na vida, é totalmente diferente. Então a questão da marca influencia”.*

## **5. Conclusão e considerações finais**

O objetivo principal deste estudo era investigar a associação da cocriação e o engajamento do consumidor com as marcas a partir das mídias sociais digitais. Para atingir este objetivo, primeiramente, foi preciso definir as características do processo em cada empresa estudada, de forma a entender a cocriação dentro dessas organizações e os motivos que levaram essas empresas a iniciar a criação de valor compartilhada. Sobre

este ponto, os resultados mostraram que a busca de proximidade com seus clientes, afim de entender suas necessidades e desejos antes de inovar na criação de novos produtos, é o principal benefício, contudo, existem algumas implicações ocasionadas pela mudança no processo criativo e pela forma de incluir esse novo ator na atividade organizacional.

Também foi necessário definir os meios escolhidos pelas empresas para interagiam com os consumidores. Acerca deste objetivo, os resultados da pesquisa identificaram que as mídias sociais digitais, em grande parte das redes sociais, demonstraram ter um papel fundamental quando usadas como ferramentas para atingir a atenção dos consumidores, divulgar-se e manter o relacionamento com os mesmos. Além disso, foi possível observar que a função das mídias sociais digitais na obtenção de engajamento do consumidor durante o processo de cocriação é de um instrumento. Sua utilização não é indispensável durante o processo, não é imprescindível para que este ocorra, porém, seu auxílio na divulgação, construção de relacionamento, comunicação, interação, acesso e reconhecimento de consumidores possui grande importância e fato é levado em consideração pelas empresas.

A terceira etapa constituiu-se de um estudo sobre a influência das marcas sobre o envolvimento dos consumidores durante a prática da cocriação. Notou-se que grandes marcas, mais populares entre o público geral, demonstram alto potencial de atração de consumidores cocriadores, o que se confirma posteriormente no estudo sobre a questão do engajamento destes consumidores. Por outro lado, a interação, em grande parte possível por meio das mídias sociais digitais, se provou elemento chave para a obtenção do engajamento, no que diz respeito a abordagem psicológica de seu conceito.

Algumas limitações devem ser levadas em consideração para estudos futuros. Primeiramente, foi identificada a falta de profissionais dispostos a comentarem sobre a cocriação dentro das empresas, tendo em vista que em duas grandes empresas do mercado, pudemos apenas contar com três entrevistados.

Considerando os resultados apresentados, este estudo contribuiu do ponto de vista acadêmico, com a ampliação do campo de pesquisa muito restrito relacionado à cocriação, posto que, pouco sobre o tema foi explorado até então. O presente estudo apresenta também contribuições relacionadas ao conhecimento gerado sobre processos cocriativos de grandes empresas do mercado, podendo auxiliar aquelas que pretendem aderir à cocriação. Ainda, como oportunidade para estudos futuros, não apenas aprofundar a análise com base em outros entrevistados, como também ressaltar a visão do consumidor durante o processo, e se este consegue, por sua vez, identificar maior engajamento e participação de sua parte. Sugere-se também explanar as vantagens e desvantagens desse processo observadas pelos consumidores.

#### Referências

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9ª Ed. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora Ltda, 2012.

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ACIOLI, S. Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito. **Informação & Informação**, Londrina, v. 12, dez. 2007. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1784/1520>>. Acesso em: 21 jan. 2013.

ARNAUT, R. D.; HIPÓLITO, L., NOGUEIRA, F.; RODRIGUES B.; UHIEDA, S; BUENO M. J.; BLASCZAK, D. Z.; MARZOLLA, A.; DION, D.; SIENA, N. Era Transmídia. **Revista Geminis**. São Paulo, v. 2, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://www.revistageminis.ufscar.br/index.php/geminis/article/view/93>>

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2006.
- BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. *Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production*. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 14-28, Jan. 2003.
- BRANDSHARE | EDELMAN. Transcender consumo e cuidar de questões de interesse social é papel das marcas, dizem consumidores. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/propriedades/brandshare/>>. Acesso em: 04 ago. 2017.
- BRASIL, V. S.; SANTOS, C. R.; DIETRICH, J. F. Co-criação de Valor: Proposição de uma Estrutura de Análise dos Elementos Influenciadores da Criação Compartilhada de Valor nas Empresas. In: IV Encontro de Marketing da ANPAD, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2010. p. 1-15.
- BRODIE, R. J.; HOLLEBEEK, L. D.; JURIC, B.; ILIC, A. *Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research*. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 3, p. 252-271, Jul.2011.
- BROWN, Tim. *How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation: Change by Design*. HarperBusiness, 2009.
- CAVALCANTI, H. T. S.; De MORAES, T. A.; BALDANZA, R. F.; SILVA-LACERDA, J. O. Da Proposta à Experiência: a Colaboração dos Discursos no Ciberespaço para Cocriação de Valor Herbalife. In: Encontro de Marketing da ANPAD, 2016, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2016.
- CHATHOTH, P.; ALTINAY, L.; HARRINGTON, R. J.; OKUMUS, F.; CHAN, E. S.W. *Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context*. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, n. 1, p. 11-20, Mar. 2013.
- CHESBROUGH, H. *Open Innovation: Where We've Been and Where We're Going*. **Research-Technology Management**, p. 20-27 Julho/Agosto. 2012.
- COSTA, J. C.; PETERS FILHO, T. A. Co-Criação de Valor e Valores Pessoais de Praticantes de Hobbies. In: V Encontro de Marketing da ANPAD, 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2012. p. 1-16.
- CRESWELL, J.W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.
- DOORN, J. V.; LEMON, K. N; MITTAL, V.; NASS, S.; PICK, D. N.; PINER, P.; VERHOEF, P. C. *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 3, p.253-266. Ago. 2010.
- FRANCO, A. De. **Redes & Inovação: por que "redes corporativas" costumam dar errado**. 2011.
- FRAWLEY, A. *Igniting customer connections: Fire Up Your Company's Growth by Multiplying Customer Experience and Engagement*. 1ª Ed. New Jersey: John Wiley&Sons, 2014.
- GABRIEL, M. **Marketing na era digital: Conceitos, plataformas e estratégias**. 1ª ed. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2012.
- HAVEN, Brian. *Marketing's new key metric: engagement*. Forrester Research, 2007.
- HOELTZ, L. Interação com clientes no desenvolvimento de novos produtos sob a perspectiva da coprodução e da cocriação de valor: uma análise de seu efeito sobre desempenho. 2013. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração e negócios) - **Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2013.
- IBOPE; CONECTA. **Mais da metade das empresas já aderiram ao crowdsourcing**. Disponível em: < <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Mais-da-metade-das-.aspx>>. Acesso em: 14 mar. 2017.
- KAPFERER, J. **As Marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3ª

Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLER, K. L. **Gestão Estratégica de Marcas**. 1ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRISTENSSON, Per; MATTHING, Jonas; JOHANSSON, Niklas. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. **International journal of service industry management**, v. 19, n. 4, p. 474-491, 2008.

LEITE, M. G.; HUERTAS, M. K. Z.; OLIVEIRA, T. M. V. Co-Criação na internet: Ferramentas usadas pelas empresas e valores pessoais dos consumidores no setor construção. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012. p.1-3.

LIMA JUNIOR, W. T. Mídia social conectada: produção colaborativa de informação de relevância social em ambiente tecnológico digital. **Líbero**, São Paulo, v.12, n. 24, p. 95-106. Dez. 2009.

MARRA, G. S.; DAMACENA, C. Engajamento do Consumidor: Revisão Teórica dos Antecedentes. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 233-249, abr./jun. 2013.

MERRIAM, S.B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."** Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *Co-creating Unique Value With Customers. Strategy&Leadership*, v. 32, n. 3, p. 4-9, set./dez. 2004a.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. Journal of Interactive Marketing*, USA, v. 18, n. 3, p. 5-14, dez. 2004b.

RAMASWAMY, V. *Co-Creating Value through Customers' Experiences - The NIKE Case. Strategy and Leadership*, USA, v. 36, n. 5, p. 9-14, set. 2008.

RECUERO, R. C. **Redes sociais na internet**: considerações iniciais. Porto Alegre, 2004.

RIES, E. **A startup enxuta**: como empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de papel, 2012.

SAWHNEY, M.; VERONA, G.; PRANDELLI, E. *Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation. Journal of Interactive Marketing*, v. 19, n. 4, p. 4-17, set. 2005.

SINGHAL, T. K. *Impact of Social Media Expressions on Engagement and Trust of Customers. Amity Business Review*, v. 17, n. 2, p. 96-103, jul./dez. 2016.

SOUTO MAIOR, C.; KORELO, J.; BAEWINSKI, L.; NEGRÃO, A. Um Espaço de Co-criação: Comunidades de Marca e seus Artefatos nos Processos de Sensemaking e Sensegiving da Identidade da Marca. In: VII Encontro de Marketing da Anpad, 2016, Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte, 2016.

SOUZA, E. V.; GOSLING, M. Popularidade das marcas e interação do Facebook. In: V ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012.

SPROTT, D.; CZELLAR, S.; SPANGENBERG, E. *The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale. Journal of Marketing Research*, v. 46, n. 1, p. 92-104, fev. 2009.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G. D. Das Redes Sociais à inovação.

**Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, mai./ago. 2005.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital**: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. 1ª Ed. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2011.

TROCCOLI, I. R. Co-Criação de Valor e Fidelização dos Clientes: Uma Visão Integrada. **Revista Científica Internacional**, Rio de Janeiro, v.1, n.4. Jan/2009.

VARGAS, F. F. O Engajamento durante o Processo de Cocriação em Workshops Criativos. In: XL Encontro de Marketing da ANPAD, 2016, São Leopoldo. **Anais...São Leopoldo**, 2016. P. 1-139

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

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