

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**EDUARDA REMOR BASTOS**

**COCRIAÇÃO E *MARKETING* DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM UMA  
EMPRESA DE COMERCIALIZAÇÃO DE CARNES E LÁCTEOS**

**CURITIBA**

**2023**

**EDUARDA REMOR BASTOS**

**COCRIAÇÃO E *MARKETING* DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM UMA  
EMPRESA DE COMERCIALIZAÇÃO DE CARNES E LÁCTEOS**

**Co-Creation and Relationship Marketing: a Study in a Meat and Dairy Company**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestra em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Organizações e Tecnologia.

Orientador: Alexandre Reis Graeml

**CURITIBA**

**2023**



Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Curitiba



EDUARDA REMOR BASTOS

**COCRIAÇÃO E MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE  
CÔMERCIALIZAÇÃO DE CARNES E LÁCTEOS**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestra Em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Organizações E Tecnologia.

Data de aprovação: 27 de Março de 2023

Dr. Alexandre Reis Graeml, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Eloi Junior Damke, Doutorado - Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste)

Dr. Jurandir Peinado, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 27/03/2023.

## RESUMO

Essa dissertação de mestrado tem por objetivo compreender os relacionamentos entre cocriação e *marketing* de relacionamento, avaliando a forma como a cocriação é praticada por uma empresa em suas atividades de negócio. Para atingir tal objetivo a pesquisa foi realizada em duas etapas: a primeira envolveu uma revisão sistemática de literatura, usando como base o protocolo apresentado por Kitchenham sobre o tema e foram considerados artigos acessíveis a partir das plataformas *online*: Scopus, Web of Science e ScienceDirect. A segunda consistiu em uma pesquisa de campo, de abordagem qualitativa, a metodologia foi a prática de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pelos cargos de Gerente de Produto, Desenvolvimento e Inovação, Assistente de Produto, Desenvolvimento e Inovação, Gerente de *Marketing* e Gerente Comercial e de Logística da empresa. A revisão de literatura apontou duas vertentes que relacionam cocriação com *marketing* de relacionamento: (1) cocriação como ferramenta de *marketing* e (2) relação de mútuo reforço entre cocriação e *marketing*. No estudo de caso, ficou ainda evidente que o ato de cocriar valor com o cliente gera maior proximidade e amplia a confiança entre cliente e empresa, o que proporciona fidelização.

Palavras-chave: cocriação; *marketing*; *marketing* de relacionamento.

## **ABSTRACT**

This master's dissertation aims to understand the relationships between co-creation and relationship marketing, evaluating how co-creation is practiced by a company in its business activities. To achieve this objective, the research was conducted in two stages: the first involved a systematic literature review, based on the protocol presented by Kitchenham on the topic, and accessible articles were considered from online platforms: Scopus, Web of Science, and ScienceDirect. The second stage consisted of a qualitative field research, using the methodology of semi-structured interviews with those responsible for the positions of Product Manager, Development and Innovation, Product Assistant, Development and Innovation, Marketing Manager, and Commercial and Logistics Manager of the company. The literature review pointed out two aspects that relate co-creation to relationship marketing: (1) co-creation as a marketing tool, and (2) mutual reinforcement relationship between co-creation and marketing. In the case study, it was also evident that the act of co-creating value with the customer generates greater proximity and amplifies trust between the customer and the company, which leads to loyalty.

Keywords: cocreation; marketing; relationship marketing.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Artigos considerados após a aplicação do filtro “A” .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabela 2 – Codificação de falas por categorias de análise.....</b>	<b>30</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Nuvem de palavras referentes à codificação de práticas e estratégias adotadas para cocriação .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2 – Nuvem de palavras referentes à codificação de diretrizes de cocriação .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 3 – Nuvem de palavras referente à dimensão Mudança do Papel Cliente .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 4 – Nuvem de palavras correspondente aos canais de comunicação com o cliente .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 5 – Nuvem de palavras correspondente às formas de fidelização do cliente.....</b>	<b>42</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Detalhamento da relação entre cocriação e <i>marketing</i> de relacionamento, conforme percebida pelos autores da RSL .....	22
Quadro 2 – Visões otimistas e pessimistas em relação a associação da cocriação com <i>marketing</i> ou <i>marketing</i> de relacionamento .....	24
Quadro 3 – Procedimentos metodológicos adotados nos trabalhos presentes na revisão de literatura .....	25
Quadro 4 – Caracterização dos respondentes .....	29



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos da pesquisa</b> .....	<b>10</b>
1.1.1	Objetivo geral .....	10
1.1.2	Objetivos específicos .....	11
<b>1.2</b>	<b>Justificativa teórica e prática</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3</b>	<b>Organização</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>COCRIAÇÃO E <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO: UMA RELAÇÃO DE DEPENDÊNCIA OU MÚTUO REFORÇO?</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Contextualização teórica acerca dos temas cocriação e <i>marketing</i> de relacionamento</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>Procedimentos metodológicos adotados na revisão sistemática de literatura</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Resultados obtidos a partir da revisão sistemática de literatura</b> .....	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Contextualização da empresa</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2</b>	<b>Caracterização dos respondentes</b> .....	<b>28</b>
<b>4.3</b>	<b>Empresa e cocriação</b> .....	<b>30</b>
<b>4.4</b>	<b>Mudança do papel do cliente</b> .....	<b>35</b>
<b>4.5</b>	<b>Formas de <i>marketing</i> de relacionamento</b> .....	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS</b> .....	<b>46</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
	<b>APÊNDICE A – Entrevista Semiestruturada</b> .....	<b>54</b>
	<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	<b>56</b>
	<b>APÊNDICE C – Formulário de Avaliação de Entrevista Semiestruturada</b> .....	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um hábito comum entre os clientes é comparar uma empresa com suas concorrentes e nesse processo de tomada de decisão – a escolha entre uma empresa e sua concorrente – é definida uma hierarquia de valores, desejos e necessidades. Essa hierarquia é formada levando em consideração as opiniões de outros consumidores, dados empíricos, propaganda de boca-a-boca e experiências prévias com o produto ou serviço (MCKENNA, 1997). A interferência do avanço da tecnologia torna o fluxo de informação muito mais rápido, o que impacta diretamente na gestão do *marketing*, que precisa sempre estar atento à demanda do cliente (KOTLER; KELLER, 2006).

Para que o *marketing* se fizesse presente em todas as relações comerciais, surgiu a filosofia empresarial chamada de **marketing de relacionamento**, que consiste em focar no relacionamento com o cliente e em vantagens competitivas sustentáveis (SCUSSEL *et al.*, 2017; DEMO *et al.*, 2021).

No início das pesquisas sobre relacionamento com o cliente, Levitt (1983) tratava a venda como o ponto de partida de um relacionamento longo, que devia envolver também o pós-vendas. Para ele, o relacionamento de venda era um ativo da organização. Seguindo essa mesma linha de pensamento, Rapp e Collins (1988) recomendam o desenvolvimento de relacionamentos a partir da primeira venda, focados na manutenção do cliente ao longo do tempo.

O estudo do *marketing* de relacionamento procura integrar a visão do cliente no processo de gestão da empresa (PRADO, 2004). O resultado do estudo do *marketing* de relacionamento é a construção de um ativo da empresa, a chamada rede de *marketing*, que contempla empresa, seus fornecedores, distribuidores e clientes (KOTLER; KELLER, 2006). Augusto e Almeida Júnior (2015) salientam que o *marketing* de relacionamento maximiza o relacionamento de forma que as transações negociadas sejam de longo prazo, de confiança e rotineiras, focando no bom atendimento ao cliente e sua fidelização.

A cocriação, é uma iniciativa de gestão que reúne diferentes partes interessadas, como organizações e clientes, para trabalharem juntos e produzir resultados mutuamente valorizados, dessa forma, o significado de valor e o processo da criação de valor mudaram com a substituição de uma visão centrada no produto e

na empresa por uma visão atenta ao consumidor e suas experiências personalizadas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

Na prática da cocriação, o valor é definido pelo consumidor e criado em conjunto com ele, em oposição à abordagem tradicional em que o valor é determinado somente no final do processo de produção, de acordo com a lógica do serviço dominante (VARGO; LUSCH, 2004). Nessa mesma lógica, o valor só pode ser criado e determinado pelo usuário durante o processo de consumo, além disso, a cocriação é uma prática desejável para as empresas, pois permite identificar as necessidades e desejos dos consumidores, auxiliando na melhoria dos processos de produção e no aprimoramento da relação empresa-consumidor (LUSCH; VARGO, 2006).

Cocriadores de valor são atualizados e bem-informados, aproveitando-se das novas oportunidades oferecidas pelas tecnologias de informação para explorar inovações. Sendo assim, “o futuro pertence àqueles que podem cocriar com sucesso experiências únicas com os clientes” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 12).

Com o objetivo de conectar a cocriação e o *marketing* de relacionamento, a proposta apresentada por Prahalad e Ramaswamy (2004b) e Vargo e Lusch (2004) sugerem a criação conjunta de valor com os consumidores, abandonando as formas convencionais de criação de valor em que os papéis de consumidor e produtor de serviço eram rigidamente definidos e mutuamente exclusivos, onde a cocriação é vista como a base para a geração de valor.

Neste contexto, se constitui a seguinte pergunta de pesquisa: Como se desenvolve o processo de cocriação no âmbito do *marketing* de relacionamento?

## **1.1 Objetivos da pesquisa**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Para responder à pergunta de pesquisa proposta, o objetivo geral deste trabalho consistiu em compreender a relação entre cocriação e o *marketing* de relacionamento na prática de uma empresa que atende o mercado consumidor.

Com o intuito de alcançar o objetivo proposto, o estudo foi dividido em duas etapas. A primeira consistiu em uma revisão de literatura abrangendo o tema de cocriação e *marketing* de relacionamento. Já a segunda etapa teve como foco um

estudo de caso, com o objetivo de analisar as práticas e mecanismos de cocriação em uma empresa que atua no mercado consumidor.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Tendo em vista o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os mecanismos adotados para estimular a cocriação na empresa estudada;
- b) Identificar como a cocriação é operacionalizada na empresa estudada;
- c) Analisar o papel do *marketing* de relacionamento na cocriação e vice-versa;
- d) Compreender como a cocriação gera valor e como este é apropriado pelos diversos agentes envolvidos na empresa estudada.

## 1.2 Justificativa teórica e prática

A relevância de se identificar como as empresas utilizam a cocriação associada ao *marketing* de relacionamento se apresenta tanto em âmbito teórico quanto prático.

Em uma breve pesquisa sobre trabalhos que tratam simultaneamente de cocriação e *marketing* de relacionamento, na plataforma Google Scholar, identificou-se uma concentração maior de pesquisa nos anos de 2018 a 2022, período em que foram localizados 276 artigos que tratam desses dois assuntos, ainda que não necessariamente procurando estabelecer o relacionamento entre eles. Portanto, pode-se considerar que é um tema atual em termos de interesse acadêmico.

No âmbito prático, identifica-se a necessidade de abordar o tema no meio organizacional, para identificar como a empresa utiliza a cocriação como forma de fidelização do cliente ou para obter dele conhecimento adicional que possa ajudá-las a aumentar o valor proporcionado ao mercado.

Portanto, esta pesquisa é importante para preencher a lacuna na literatura e fornecer insights práticos para as empresas que desejam utilizar a cocriação para fortalecer seu relacionamento com o cliente.

### 1.3 Organização

Depois de pontuar o interesse de pesquisa e justificando-a, essa dissertação está organizada em 5 capítulos, organizados de forma que a revisão sistemática de literatura acerca do tema principal fosse apresentada no segundo capítulo, seguido pela pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso.

O primeiro capítulo explora preliminarmente os conceitos de cocriação e *marketing* de relacionamento para possibilitar a formulação do problema de pesquisa, do objetivo geral e específicos, além da apresentação das justificativas teórica e prática para o estudo.

O Capítulo 2 apresenta a revisão sistemática de literatura. Essa revisão sistemática de literatura teve por objetivo identificar vertentes da literatura que conectassem cocriação ao *marketing* de relacionamento, no período de 2018 a 2022.

O Capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução do estudo de caso realizado em uma empresa de carnes e lácteos.

O Capítulo 4 apresenta uma pesquisa exploratória qualitativa que objetivou identificar como se desenvolve o processo de cocriação no âmbito do *marketing* de relacionamento dentro de uma empresa, por meio de um estudo de caso em uma empresa de carnes e lácteos.

No Capítulo 5 é apresentada a conclusão do trabalho, com um resumo das contribuições dessa pesquisa para a área de *marketing* de relacionamento, limitações e estudos futuros. Na sequência, são listadas as referências.

O Apêndice A apresenta o roteiro de entrevista, o Apêndice B apresenta o termo de consentimento livre e esclarecido exposto aos participantes da pesquisa, e, por fim, o Apêndice C expõe o formulário de avaliação de entrevista semiestruturada.

## 2 COCRIAÇÃO E *MARKETING* DE RELACIONAMENTO: UMA RELAÇÃO DE DEPENDÊNCIA OU MÚTUO REFORÇO?

Para iniciar a compreensão da relação existente entre cocriação e *marketing* de relacionamento buscou-se compreender como os autores que tratam desses dois conceitos na literatura percebem a relação existente entre eles.

Esta seção foi elaborada com dois objetivos principais: (1) realizar uma revisão sistemática de literatura acerca dos temas principais abordados no trabalho, (2) apresentar um referencial teórico sobre os temas cocriação e *marketing* de relacionamento.

### 2.1 Contextualização teórica acerca dos temas cocriação e *marketing* de relacionamento

O processo de *marketing* passa a envolver a tentativa de compreensão de necessidades e desejos dos clientes desde estágios muito preliminares da sua anunciação, procurando ampliar a satisfação do cliente e a rentabilidade da empresa (VARGO; LUSCH, 2004). Desse modo, a função prioritária do *marketing* vem se adaptando a uma perspectiva que reforça a ideia de que o comprador não busca mais um produto pronto, mas oportunidades de se envolver com o desenvolvimento de algo mais ajustado às suas necessidades e desejos específicos (LAMBIN; SCHULING, 2012; FERNANDO, LAS CASAS, 2018).

O *marketing* de relacionamento é definido como “um processo de interação e engajamento que estabelece, desenvolve e mantém relacionamentos cooperativos de longo prazo com benefícios mútuos entre as partes (empresa e consumidor)” (LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2018, p. 40) e gerando soluções que resultam das ações tanto da empresa quanto dos clientes, já que os dois lados da relação possuem papéis ativos (LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2018).

O surgimento do *marketing* de relacionamento e seu avanço deram origem a outros termos também muito utilizados, como *business-to-business* – mercado corporativo que tende a focar nas estratégias relacionais entre empresas, parceiros de negócios e *stakeholders* – e *business-to-consumer* – mercado focado no relacionamento empresa–consumidor –, que também fazem parte do próprio

*marketing* de relacionamento (DEMO; BATELLI; ALBUQUERQUE, 2015; DEMO *et al.*, 2021).

O *marketing* de relacionamento visa construir alianças de longo prazo entre uma empresa e seus clientes e consumidores (POSER, 2005). Esse relacionamento é baseado no fato de que vendedor e comprador trabalham em conjunto para atingir um objetivo específico que é construir uma relação duradoura de confiança, colaboração, parceria, investimentos e benefícios mútuos (AUGUSTO; ALMEIDA JÚNIOR, 2015).

Las Casas (2014) propõe o uso da cocriação como meio de envolver o cliente no processo de produção e criação do produto, por meio de mídias sociais. Ao abordar questões de trocas e criação de valor para o *marketing* de relacionamento com o cliente, Ballantyne e Varey (2006) apontam o relacionamento, a comunicação e o conhecimento como atividades que possibilitam o aprendizado conjunto entre empresa e clientes.

O termo cocriação foi cunhado em 2004, por Prahalad e Ramaswamy, na obra “O Futuro da Competição”, os autores afirmam que “os consumidores têm mais opções que dão menos satisfação. A alta administração tem mais opções estratégicas que rendem menos valor” (PRALAHAD; RAMASWAMY, 2004a, p. 4). Isto indica que há a necessidade de revisar o conceito de satisfação dos clientes. Saraceni (2015, p.71) explica que “cocriação é um conceito de *marketing* e negócios, em inglês *co-creation*”. A cocriação exige um envolvimento do usuário, o qual se estende a momentos de participação na produção e desenvolvimento do produto (COSTA, 2013). Parte-se do princípio de que a alta qualidade da interação empresa-cliente proporciona a oportunidade perfeita para o cliente cocriar experiências que resultam em novas vantagens competitivas para a empresa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

Zwass (2010) define cocriação como o processo de criação de valor ao mercado, o qual conta com a participação em conjunto dos consumidores e dos produtores, podendo ser iniciado por qualquer um deles. Para Gouillart (2010), cocriação é uma teoria de interações. O autor acredita que cocriação se trata de uma forma de mudar a forma como as organizações interagem com seus clientes, funcionários ou quaisquer *stakeholders*. Também afirma que o futuro das empresas é cocriando e que o *marketing* tradicional – aquele em que as empresas criam e os

clientes consomem – está se extinguindo, dando espaço à energia criativa de pessoas envolvidas no processo criativo de um produto.

Para Ramaswamy e Ozcan (2016), a união da criação e do desenvolvimento do valor junto com os *stakeholders* é chamada de cocriação, que pode ser intensificada por meio de plataformas de engajamento e atualizada e incorporada em domínios de experiência, o que traz riqueza, saúde e bem-estar para os clientes.

O *marketing* de relacionamento, por sua vez, é descrito por Saraceni (2015) como estratégias para retenção de clientes, sendo esse relacionamento com o cliente um dos aspectos mais importantes do *marketing*, considerando o ambiente competitivo de mercado atual.

Para McKenna (1992), o *marketing* de relacionamento é uma forma de unir o cliente à empresa, criando e mantendo um relacionamento entre as partes. Assim, a cocriação estaria relacionada a um pós-*marketing* onde é proporcionada aos clientes ou aos que foram clientes uma experiência de satisfação contínua. Após a compra, os clientes devem ser identificados, comunicados, auditados em relação à sua satisfação e, por fim, atendidos. O objetivo do *marketing* de relacionamento é, então, construir e manter relacionamentos duradouros com os clientes, possibilitando a sua fidelização.

Vavra (1993) explica que o antigo modelo de *marketing* das empresas parte de premissas como complementar a venda e forçar novos negócios. Segundo ele esse modelo deveria partir de premissas como iniciar um relacionamento e construir fidelidade. O autor também considera que a empresa do futuro estabelecerá relações mais diretas com clientes por meio das mídias e bancos de dados, que tendem a ser mais interativos e atualizados.

Gordon (1998) apresenta um conceito de *marketing* de relacionamento caracterizado como um processo contínuo de identificação e criação de valor, bem como um processo de compartilhamento de benefícios com clientes individuais durante todo o tempo de parceria.

Prado (2004, p. 6) afirma que o objetivo do *marketing* de relacionamento é “um esforço integrado da empresa para desenvolver (atrair, manter e reforçar) relacionamentos com consumidores imediatos e/ou finais, de forma a desenvolver benefícios mútuos a partir desta relação e a criar valor entre as partes”.

O autor considera que o *marketing* de relacionamento e as ações voltadas para o relacionamento com o cliente devem incluir a visão do cliente no processo de gestão da empresa, de forma que esta consiga prever, com mais exatidão, o



comportamento dos compradores, levando em consideração o histórico de operações passadas que o cliente teve com a empresa.

Para Dias e Silva (2021, p. 8), o *marketing* de relacionamento deve transformar os clientes em “evangelizadores da marca, produtos e serviços”, porque representa um conjunto de estratégias que visa a criar uma relação leal com os públicos ligados à empresa.

Pode-se dizer que há semelhança entre os objetivos do *marketing* de relacionamento e da cocriação porque o *marketing* de relacionamento tem como prática a criação de um diálogo contínuo com os clientes, em que eles podem se tornar um canal para a divulgação de produtos e serviços (SARACENI, 2015). O *marketing* de relacionamento ainda presume que deve haver interatividade, conectividade, criatividade entre cliente e empresa para que o cliente seja parte da estratégia da organização e do planejamento de produtos e serviços (MCKENNA, 1997).

Para Saraceni (2015, p. 35), a cocriação deve se basear na orientação para o mercado, devendo também “estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, com o objetivo de identificar as necessidades e oferecer benefícios como forma de obter vantagem competitiva e sustentável”. Percebe-se, então, que esse conceito de cocriação tem uma grande proximidade com o conceito de *marketing* de relacionamento, conforme proposto por McKenna (1997, p. 123), para quem “combinando as ideias da gerência às dos clientes, criam-se novos usos que ajudarão esses últimos a ganhar vantagem competitiva em seu setor”.

Luk *et al.* (2018, p. 505) estabelecem uma relação de mútuo reforço entre *marketing* e cocriação. Eles partem da premissa que “os clientes de hoje esperam cada vez mais receber serviços com maior valor”. Desse modo, para criar maior valor para os clientes, é preciso que eles tenham envolvimento no processo de criação de serviços, o que resulta em um interesse tanto acadêmico quanto executivo, porém essa relação é “sub-pesquisada”.

## **2.2 Procedimentos metodológicos adotados na revisão sistemática de literatura**

Para a consecução desta revisão sistemática foi usado como base o protocolo apresentado por Kitchenham. A autora explica que “uma revisão sistemática da literatura é um meio de identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas disponíveis

relevantes para uma questão de pesquisa específica, ou área de tópico, ou fenômeno de interesse” (KITCHENHAM, 2004, p. 7).

Para essa revisão de literatura foram considerados artigos acessíveis a partir das plataformas *online Scopus*, *Web of Science* e *ScienceDirect*.

Na base de periódicos *Scopus* foi realizada a pesquisa buscando-se pelas expressões [“*marketing* de relacionamento” AND “cocriação”] OU [“*relationship marketing*” AND “*cocreation*”]. Foi utilizado o critério padrão de data (começado pelos artigos mais recentes), de modo que fossem considerados artigos publicados a partir de 2018. Foram obtidos 17 documentos que continham ambos os termos no título ou no resumo.

Na base de periódicos *Web of Science* foi realizada a pesquisa pelas expressões [“*marketing* de relacionamento” AND “cocriação”] AND [“*relationship marketing*” AND “*cocreation*”], não sendo obtido nenhum resultado em português. Do mesmo modo que na base de periódicos *Scopus*, foi adotado um critério de corte temporal envolvendo artigos entre os anos 2018 e 2022, resultando em 38 artigos com menção a ambos os termos da pesquisa no título ou no resumo.

Na base de dados *ScienceDirect*, realizando-se a pesquisa pelas expressões [“*relationship marketing*” AND “*cocreation*”], foram encontrados 9 artigos com referência às palavras-chave no título ou no resumo, entre os anos 2018 e 2022. Nessa plataforma, também não foram encontrados resultados em português.

A Tabela 1 apresenta a quantidade de artigos obtidos de cada uma das bases mencionadas após a triagem inicial.

**Tabela 1 – Artigos considerados após a aplicação do filtro “A”**

<b>Base de dados</b>	<b>Artigos encontrados</b>
<i>Scopus</i>	17
<i>Web of Science</i>	38
<i>ScienceDirect</i>	9
Total	65

**Fonte: Autoria própria (2022)**

Após essa etapa foi feita a verificação dos artigos duplicados, restando 40 artigos não repetidos a serem examinados em mais detalhe.

Esses 40 artigos tiveram então os seus resumos lidos para se identificar se tratavam da relação de cocriação com *marketing* de relacionamento ou com *marketing*. A partir desta filtragem foram mantidos 18 artigos no *corpus* do trabalho.

Destes, um não pôde ser analisado porque não estava acessível na íntegra nas bases consultadas.

Outros dois foram eliminados após sua leitura integral, por não tratarem do assunto em questão. Restaram, assim, 15 artigos para fazer parte do *corpus* desta Revisão Sistemática de Literatura.

### **2.3 Resultados obtidos a partir da revisão sistemática de literatura**

Para Hamid e Naseib (2018), o *marketing* tem uma capacidade adaptativa baseada na rapidez na resposta às oportunidades de produto/mercado. Para melhorar essa capacidade é necessário, na visão dos autores, construir mais interações entre a empresa e o ambiente exterior, a fim de empregar informações significativas na oferta de produtos de valor único, qualidade superior e características inovadoras para o cliente.

Hamid e Naseib (2018, p. 114) lembram ainda que “o contato entre uma organização e os seus clientes é uma grande oportunidade de aprender mais sobre a necessidade e comportamento deles para construir e manter essa relação”. Os autores reforçam que essa relação entre *marketing* e o cliente pode se dar pela cocriação, quando as empresas desenvolvem normas cooperativas e mantêm parcerias no processo de criação de valor.

Wang *et al.* (2019, p. 166) destacam, contudo, que “alguns investigadores consideram o conceito como uma visão ‘angélica’ de um mercado idílico onde consumidores e produtores vivem em harmonia, enquanto o lado negativo dessa relação de colaboração é negligenciado”.

Fazem, assim, uma crítica à romantização da cocriação, considerando que há casos de “codestruição” de valor. Os autores também concluem que o marketing faz um esforço para controlar os consumidores, que apresentam um comportamento de consumo imprevisível, inconsistente e contraditório. Em vista disso, o envolvimento participativo do cliente pode ser percebido como uma ameaça à cocriação e à criação de valor, o que pode prejudicar o êxito dessas ferramentas de marketing

Nardi *et al.* (2019, p. 239) afirmam que “a interação com o cliente é simultaneamente um objetivo e uma fonte de preocupação para os gestores em torno do mundo devido ao crescimento das práticas de relações de colaboração nos últimos anos”.

Esses autores partem da premissa de que os clientes, que eram meramente vistos como destinatários de produtos e serviços, agora são compreendidos como recursos ativos das organizações e integrados na criação de valor. Para Nardi *et al.* (2019, p. 242), “o *marketing* lança mão de alguns moderadores para compreender os efeitos nas relações diretas com o cliente, quais sejam: teóricos, institucionais, culturais e contextuais”. Dentre os moderadores importantes para que haja uma relação duradoura entre a empresa e o cliente, o moderador teórico se trata da definição da participação do cliente (coprodução e cocriação) como uma ação que beneficia o cliente, estando associado a algumas transações específicas (NARDI *et al.*, 2019).

Já o envolvimento dos clientes e a inovação trazida por eles vão além dessas transações específicas e proporcionam benefícios mútuos para a empresa/marca e os clientes. O moderador cultural leva em consideração que características culturalmente distintas moderam diretamente as relações de consumo e cocriação (NARDI *et al.*, 2019). O consumidor precisa ter confiança na empresa, de modo que esse fator é continuamente apontado como determinante de uma relação a longo prazo e de compromisso dos clientes com a empresa (NARDI *et al.*, 2019).

O moderador institucional é medido pelo Índice de Desenvolvimento Humano, então, considera-se que as diferenças institucionais entre os países em que os dados são recolhidos afetam diretamente o impacto e o acesso ao consumo da população. Já o moderador contextual é dado pela análise da literatura relacionada às relações *business-to-business*, desenvolvimento de novos produtos, relações *online* de marca e serviços. Nesses estudos é sugerido que os contextos de aplicação de cada estudo podem moderar as relações diretas de consumo (NARDI *et al.*, 2019).

Dando continuidade à ideia de levantar os pontos fortes e fracos da cocriação para o *marketing* de relacionamento, Leung *et al.* (2020) tratam da cocriação como uma ferramenta de *marketing* de relacionamento, pois os clientes, além de trazer informação para a criação de um novo produto, agem como coprodutores. Para eles, há o lado “brilhante” da cocriação, relacionado à inovação dos produtos, e o lado “obscuro”, decorrente da fuga de conhecimento para os concorrentes. Este lado “obscuro” pode ser responsável pela pouca atratividade da cocriação na visão de muitos estrategistas do relacionamento com o cliente.

Haase (2021) comenta que a visão dominante no *marketing* é acrescentar valor aos recursos e que esse valor é um atributo objetivo de um bem trazido por uma

empresa. No processo de criação de valor que será transferido aos clientes, nos pontos de venda, espera-se que haja cocriação com o cliente, de forma que o produto/serviço gerado proporcione um sentimento de satisfação para o cliente, de forma que ele se sinta acolhido pela empresa. A cocriação é, portanto, adotada como uma ferramenta de *marketing*. Seguindo essa linha de pensamento, Farruk e Ansari (2021) consideram que a cocriação faz parte do *marketing*, seguindo a lógica do serviço-dominante, denotando que o valor é cocriado conjuntamente e reciprocamente em interações entre produtores e beneficiários, nesse caso empresa e consumidor.

Mubshar *et al.* (2020) afirmam que, para a cocriação, a interface é muito importante entre clientes e prestadores de serviço. A orientação desta interface para o *marketing* de relacionamento é um investimento das empresas para o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com as partes interessadas. Os autores partem da premissa de que o *marketing* de relacionamento se concentra em como criar valor contínuo, em uma relação que pode ser definida em função do grau de envolvimento que a empresa tem com seus clientes. A orientação para o *marketing* de relacionamento “é mais um investimento das corporações para fortalecer a união com consumidores para a cocriação, que é também uma forma de reciprocidade resultante da estratégia de relacionamento” (MUBSHAR *et al.*, 2020, p.315).

Yu *et al.* (2021) ressaltam que os consumidores se conectam cada vez mais e estão capacitados para o processo de criação de valor para as marcas e que as empresas devem sustentar essa experiência do cliente. Os resultados de seu estudo mostram uma associação positiva entre a fonte e a motivação da cocriação e a dinâmica experiência de marca, além de que a cocriação, gerada pelo compartilhamento de conhecimento, equidade e interações, promove a acumulação e a formação de experiências mais dinâmicas para a marca, representando assim uma relação de mútuo reforço entre o *marketing* e a cocriação. Sobre inovação de produtos também explicam:

No processo de inovação de produtos, a cocriação empreendida pelos clientes e empresas é um comportamento de coprodução, o que é alcançado por meio da cooperação e diálogo, conduzindo assim à prática social e à experiência de marca dos clientes. Além disso, a cocriação entre a empresa e o cliente é, na verdade, o processo de formação da experiência com a marca, baseada no aprendizado interativo entre as duas partes (YU *et al.*, 2021, p. 432).

Os autores também apontam que a experiência afetiva pode armazenar as emoções dos consumidores, permitindo que promovam o estabelecimento de uma marca a partir de relacionamentos de longo prazo.

Yang *et al.* (2021) destacam que a cocriação manifesta uma nova tendência de marca e gestão do relacionamento com o cliente, em que o consumidor tem um papel de destaque na criação de valor. Também apontam que as emoções positivas do relacionamento do cliente com a marca podem prever o seu engajamento com ela. Os autores tratam a cocriação como uma ferramenta de comunicação, que é potencializada com o uso das plataformas de redes sociais, aumentando assim a experiência da marca.

Ming e Han (2021) apontam para o novo conceito que o *marketing* de relacionamento está apresentando com base na cocriação. Os autores se posicionam de forma que a percepção do *marketing* de relacionamento mudou com a chegada da cocriação, retirando-se o foco dos produtos e serviços e movendo-o para os consumidores. No entanto, as empresas tendem a enfatizar a administração da relação com o consumidor como envolvendo foco no consumidor-alvo e nos consumidores que têm maior “certeza” de consumo.

Ranjan e Read (2021) consideram que a relação de cocriação com o *marketing* da empresa tem um sentido de coprodução, envolvendo principalmente a idealização e projeto de entrega, bem como a comunicação de um produto/serviço cocriado. Referidos autores também salientam a relação positiva entre cocriação e *marketing* de relacionamento, bem como as áreas que podem ser atingidas pela cocriação:

[...] diferentes formas de compatibilidade resultam em interação co-criativa superior, laços relacionais mais fortes e melhor experiência do ator, contribuindo positivamente tanto para a coprodução quanto para as dimensões de valor de uso da cocriação (RANJAN; READ, 2021, p. 87).

Helkkula e Arnould (2022) afirmam que a lógica de serviço-dominante critica o entendimento tradicional do *marketing*, segundo o qual os produtores atuam como cocriadores de valor e os clientes como os usuários ou destruidores de valor, em uma relação empresa-consumidor. Os autores então sugerem que as empresas se baseiem em uma lógica de ecossistema de serviços, em que empresa e consumidores estaria direta ou indiretamente envolvidos na integração de recursos e cocriação.

Shin e Perdue (2022) consideram que os resultados do envolvimento dos clientes no *marketing* da empresa estão relacionados à marca (satisfação, confiança, lealdade e intenção de comprar novamente), à organização (melhor relacionamento com o cliente e cocriação) e resultados pessoais (conexão, vínculos emocionais e compromisso). Os autores ainda defendem que no turismo – setor que estava sendo estudado por eles – o *marketing* tradicional e os mecanismos internos de inovação já estavam sendo insuficientes para atender às necessidades dos clientes e às rápidas mudanças. A cocriação por meio do envolvimento *online* dos clientes seria empregada de forma a trazer melhorias e novos desenvolvimentos no serviço. A cocriação seria, nesse caso, tratada como uma ferramenta de apoio ao *marketing* da empresa.

Wagner e Cozmiuc (2022) explicam que a cocriação é uma ferramenta de *marketing* de relacionamento. Eles consideram que os elementos do modelo de entrega de proposta de valor para o cliente se baseiam em segmentos (clientes em massa) e relacionamento com o cliente (assistência pessoal, automatização de entrega e cocriação), aplicados para gerar uma maior atração de clientes no mercado.

O Quadro 1, a seguir, apresenta o foco geral de cada um dos 15 trabalhos analisados por meio da revisão sistemática de literatura, no que tange à forma como relacionam *marketing* ou *marketing* de relacionamento à cocriação.

**Quadro 1 – Detalhamento da relação entre cocriação e marketing de relacionamento, conforme percebida pelos autores da RSL**

	Cocriação como ferramenta de <i>marketing</i> ou com <i>marketing</i> de relacionamento				Relação de mútuo reforço entre cocriação e <i>marketing</i> / <i>marketing</i> de relacionamento			
	Confiança	Cocriação não é dissociada do <i>marketing</i>	Fortalecimento da relação entre cliente-empresa	Intermédio entre a área de <i>marketing</i> de relacionamento da empresa e cliente	A cocriação representa um processo distinto do <i>marketing</i> de relacionamento	Ferramentas independentes	Compartilhamento de conhecimento	Experiências dinâmicas para a marca
Luk <i>et al.</i> (2018)					√	√	√	
Hamid e Nasseib (2018)	√	√	√	√			√	
Wang <i>et al.</i> (2019)	√	√		√			√	
Nardi <i>et al.</i> (2019)	√	√	√					
Leung <i>et al.</i> (2020)		√	√					
Haase (2021)	√	√		√			√	
Farruk e Ansari (2021)		√	√	√			√	
Mubshar <i>et al.</i> (2021)					√	√		√

**Quadro 1 – Detalhamento da relação entre cocriação e marketing de relacionamento, conforme percebida pelos autores da RSL**

(conclusão)

	Cocriação como ferramenta de <i>marketing</i> ou com <i>marketing</i> de relacionamento				Relação de mútuo reforço entre cocriação e <i>marketing</i> / <i>marketing</i> de relacionamento			
	Confiança	Cocriação não é dissociada do <i>marketing</i>	Fortalecimento da relação entre cliente-empresa	Intermédio entre a área de <i>marketing</i> de relacionamento da empresa e cliente	A cocriação representa um processo distinto do <i>marketing</i> de relacionamento	Ferramentas independentes	Compartilhamento de conhecimento	Experiências dinâmicas para a marca
Yu <i>et al.</i> (2021)					√	√	√	√
Yang <i>et al.</i> (2021)	√		√	√				
Ming e Han (2021)	√	√		√				√
Ranjan e Read (2021)					√	√	√	√
Helkkula e Arnould (2022)					√		√	
Shin e Perdue (2022)	√	√	√					√
Wagner e Cozmiuc (2022)	√		√	√				

Fonte: Autoria própria (2022)

Nos dez trabalhos que tratam da cocriação como ferramenta de *marketing* ou de *marketing* de relacionamento, a cocriação não é dissociada do *marketing*. O *marketing*, então, viria inovando em seu papel de relacionamento, introduzindo o cliente na produção de novos produtos/serviços e o tratando como objeto principal desse processo na organização. Nesses casos, a cocriação se apresenta não só como uma ferramenta, mas meio primordial para fortalecer a relação entre empresa e cliente e como intermediário entre a área de *marketing* de relacionamento da empresa e o cliente.

Em outros cinco dos quinze trabalhos analisados, a cocriação e o *marketing* de relacionamento apresentam uma relação de mútuo reforço. Nesses casos, a cocriação representa um processo distinto do *marketing* de relacionamento, agindo como ferramenta independente, que promove compartilhamento de conhecimento, equidade e acumulação, além da formação de experiências mais dinâmicas para a marca. A cocriação então teria um papel ativo na idealização e no projeto de entrega do produto/serviço e o *marketing*, bem como o *marketing* de relacionamento, seriam



a parte promotora da divulgação da marca e da satisfação, lealdade, confiança e fidelização dos clientes.

Alguns autores como Wang *et al.* (2019), Nardi *et al.* (2019) e Leung *et al.* (2020) alertam para a ocorrência de uma visão romântica da cocriação, em alguns casos, caracterizada por um mercado perfeito, em que consumidores e produtores vivem em harmonia. Para estes autores, a cocriação deve ser avaliada pelos gestores, visto que há um grande crescimento de práticas de relações colaborativas nos últimos anos, mas estes devem estar conscientes também dos eventuais pontos negativos de envolver o cliente diretamente com os processos internos da empresa, principalmente com o risco de transferência de conhecimento para a concorrência.

Em maioria, os autores pesquisados nessa revisão percebem a existência de uma visão otimista entre cocriação e *marketing* para as empresas, promovendo um fortalecimento nos laços relacionais e de comunicação entre empresa-cliente, aumentando a confiança, atração e envolvimento dos clientes, melhoria e desenvolvimento de novos produtos e serviços e, por fim, reforçando a marca no mercado.

O Quadro 2 apresenta a visão dos autores estudados na revisão sistemática de literatura acerca das visões otimistas e pessimistas acerca da associação entre cocriação e *marketing* ou *marketing* de relacionamento.

**Quadro 2 – Visões otimistas e pessimistas em relação a associação da cocriação com *marketing* ou *marketing* de relacionamento**

	Visão pessimista em relação a associação entre cocriação ao <i>marketing</i> de relacionamento				Visão otimista em relação a associação entre cocriação e <i>marketing</i> / <i>marketing</i> de relacionamento			
	Romantização da cocriação	“Codestruição” de valor	Fuga de conhecimento	Conflito de interesses entre empresa e cliente	Inovação em produtos/serviços	Envolvimento dos clientes	Fortalecimento nos laços relacionais	Fortalecimento na comunicação
Luk <i>et al.</i> (2018)					√	√		
Hamid e Nasseib (2018)						√	√	
Wang <i>et al.</i> (2019)	√	√			√			
Nardi <i>et al.</i> (2019)				√	√	√		
Leung <i>et al.</i> (2020)			√		√	√		
Haase (2021)					√		√	
Farruk e Ansari (2021)							√	√
Mubshar <i>et al.</i> (2021)						√		√

**Quadro 2 – Visões otimistas e pessimistas em relação a associação da cocriação com marketing ou marketing de relacionamento**

**(conclusão)**

	Visão pessimista em relação a associação entre cocriação ao marketing de relacionamento				Visão otimista em relação a associação entre cocriação e marketing / marketing de relacionamento			
	Romantização da cocriação	“ Codestruição” de valor	Fuga de conhecimento	Conflito de interesses entre empresa e cliente	Inovação em produtos/serviços	Envolvimento dos clientes	Fortalecimento nos laços relacionais	Fortalecimento na comunicação
Yu <i>et al.</i> (2021)					√	√	√	√
Yang <i>et al.</i> (2021)							√	√
Ming e Han (2021)					√	√		
Ranjan e Read (2021)					√		√	
Helkkula e Arnould (2022)					√			√
Shin e Perdue (2022)					√	√	√	√
Wagner e Cozmiuc (2022)							√	√

**Fonte: Autoria própria (2022)**

O Quadro 3 relaciona os trabalhos estudados nessa revisão sistemática de literatura e os procedimentos metodológicos adotados pelos autores, onde percebe-se que a maioria utiliza de revisão de literatura, ou procedimentos semelhantes para abordar o tema.

**Quadro 3 – Procedimentos metodológicos adotados nos trabalhos presentes na revisão de literatura**

<b>Autores estudados</b>	<b>Procedimentos metodológicos adotados</b>
Luk <i>et al.</i> (2018)	Revisão de literatura e survey
Hamid e Nasseib (2018)	Revisão de literatura e survey
Wang <i>et al.</i> (2019)	Revisão de literatura
Nardi <i>et al.</i> (2019)	Revisão de literatura
Leung <i>et al.</i> (2020)	Revisão de literatura e testes de hipótese com empresas B2C na China
Haase (2021)	Análise conceitual interdisciplinar
Farruk e Ansari (2021)	Revisão de literatura e teste de hipótese através do Smart PLS
Mubushar <i>et al.</i> (2021)	Revisão de literatura e survey
Yu <i>et al.</i> (2021)	Revisão de literatura e survey
Yang <i>et al.</i> (2021)	Revisão de literatura e teste de hipótese por equações estruturais
Ming e Han (2021)	Revisão de literatura
Ranjan e Read (2021)	Revisão sistemática de literatura
Helkkula e Arnould (2022)	Revisão conceitual de literatura utilizando o neoanimismo
Shin e Perdue (2022)	Revisão de literatura e análise de dados por netnografia e estudo qualitativo
Wagner e Cozmiuc (2022)	Estudo de caso

**Fonte: Autoria própria (2022)**

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa foi implementada por meio de um estudo de caso, que consistiu em uma pesquisa exploratória, envolvendo entrevistas semiestruturadas e observações de campo, como técnicas de coleta de dados, visando responder à questão central da pesquisa e aos seus objetivos.

A entrevista semiestruturada contou com perguntas adaptadas da dissertação de mestrado de Saraceni (2015), que pesquisou duas empresas, uma voltada para o mercado consumidor e outra para o mercado empresarial.

Como o objetivo do presente trabalho é analisar apenas o mercado consumidor, fez-se necessária a adaptação do roteiro de entrevista em dois pontos principais: a exclusão de perguntas voltadas ao mercado empresarial e a exclusão de perguntas que se utilizam de escalas quantitativas, uma vez que a estratégia de coleta de dados a ser utilizada nessa pesquisa envolveu um número estatisticamente significativo de instâncias de um mesmo fenômeno, não havendo intenção de generalizar conclusões a partir dos resultados obtidos.

O roteiro de entrevista também precisou passar por adaptação cultural do instrumento de medida utilizado no trabalho de Saraceni (2015). Essa adaptação cultural do instrumento ocorreu devido ao interesse do constructo, suas dimensões e avaliando o contexto em que a empresa estava inserida, tomando cuidado sobre a forma de apresentação dos termos para que as perguntas contidas na entrevista fossem claras e de fácil compreensão pelos entrevistados.

A adaptação do roteiro de entrevistas passou pela avaliação de conteúdo por um comitê de especialistas, que avaliou a estrutura adaptada do instrumento a fim de ajuizar cada domínio ou conceito como adequado, dentro de um conjunto de itens, assegurando-se o atendimento ao objetivo da pesquisa (ALEXANDRE; COLUCI, 2011). No presente estudo, o comitê de especialistas foi composto por quatro profissionais doutores, vinculados à pesquisa e ao ensino no campo de estratégias de *marketing* e comportamento do consumidor.

A empresa estudada trabalha com a cocriação em três setores - vendas, marketing e comercial. Por isso, foram realizadas entrevistas com um funcionário e os chefes de cada setor selecionados de maneira não probabilística, por conveniência (MALHOTRA, 2012). Além disso, para explorar mais profundamente os processos de

cocriação, quatro entrevistas semiestruturadas foram realizadas com funcionários desses três setores, incluindo três chefes e um funcionário.

Os entrevistados foram convidados por meio de contato telefônico e via e-mail. As entrevistas foram realizadas de forma presencial. Todas as entrevistas foram registradas por gravação em áudio, depois de o entrevistado ter lido e aceito o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a realização da entrevista. Ao total foram realizadas 4 entrevistas que transcorreram entre os dias 22/12/2022 e 06/01/2023 e tiveram duração aproximada de uma hora cada. Todas as entrevistas foram devidamente transcritas, posteriormente, permitindo a análise dos resultados.

O roteiro da entrevista semiestruturada utilizado nessa pesquisa foi dividido em duas partes. A primeira parte da entrevista foi relacionada aos dados da organização e do entrevistado. A segunda parte foi dividida em 3 itens de investigação: a empresa e a cocriação; a mudança do papel do cliente; e formas de *marketing* de relacionamento apresentadas pela empresa.

A análise de dados adotada foi a de conteúdo (BARDIN, 2016), dividindo as perguntas da entrevista por dimensões de análise, no intuito de atender aos objetivos e responder ao problema de pesquisa. Assim, foram feitas inferências de significação a partir das transcrições das entrevistas, iniciando com a descrição e finalizando com a interpretação, sendo a inferência um procedimento intermediário entre descrição e interpretação. Foi utilizado o software *NVivo* na busca por repetições, ambos apoiando e reforçando a análise dos resultados.

Foram adotados cuidados para que a empresa, bem como os respondentes não fossem identificados. Tendo em vista esses cuidados, todas as vezes que forem mencionadas palavras relacionadas à empresa – especialmente com relação ao seu nome – essas menções foram substituídas por empresa\* e clientes\*. O nome dos entrevistados foi substituído por C. S., Q. V., E. T. e M. K.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Contextualização da empresa

A empresa de carnes e lácteos estudada nessa dissertação é dividida 4 áreas principais de negócio: (1) divisão industrial de carne, (2) divisão industrial de lácteos, (3) divisão de logística e (4) divisão comercial.

Ela conta com mais de 600 representantes no mercado brasileiro, possui 12 centros de distribuição e 10 filiais de vendas, atendendo a aproximadamente 40 mil clientes ativos.

Em projeto de expansão para abater 15 mil animais por dia, entre suínos e aves (atualmente a empresa abate aproximadamente 8300 animais, mas o crescimento fica claro ao se considerar que, em 2000, eram abatidos apenas 1000 animais por dia). Também faz parte do projeto de expansão da empresa dobrar o lucro e o tamanho da empresa dentro de 6 anos.

Há uma grande preparação do mercado para o controle da produção. *“Abater um animal leva um ciclo de aproximadamente um ano, tendo em vista que há alojamento de matrizes, criação de granjas de recria, pelo fato de que o ciclo produtivo do animal é um ciclo mais longo”* (M.K.). Porém, o interesse pelo consumo de carnes e lácteos continua existindo, ao longo dos anos, ou seja, presunto, queijo, iogurte e derivados são produtos sempre desejados pelos clientes, ponto que precisa ser observado de forma estratégica, na hora de inovar com relação a esses produtos.

### 4.2 Caracterização dos respondentes

C.S. tem 28 anos de trabalho na empresa, atua como gerente da área de Produto, Desenvolvimento e Inovação. Trabalha no cargo há 24 anos, dentre as suas atribuições estão o controle da inovação de produtos, com a chegada de informações coletadas pela equipe de *marketing* e vendas da empresa.

Q.V. tem 6 anos de trabalho na empresa, atua como assistente técnico na área de Produto, Desenvolvimento e Inovação. É um dos subordinados de C.S e trabalha, entre outras atividades, na valorização da cadeia de suprimentos pela criação de valor no momento da fabricação do produto.

E.T. trabalha há 32 anos na empresa. Jornalista de formação, E.T. começou sua carreira na comunicação, mas o *marketing* logo despertou sua atenção. Atua na área de *marketing* está há 25 anos, sendo os últimos 12 anos na gestão.

M.K. é o gerente da divisão comercial. Começou a carreira ainda jovem na empresa, que era uma das maiores da região na época. Seu primeiro trabalho foi abatendo animais no frigorífico. Faz 13 anos que atua como gestor.

No Quadro 4 apresenta-se uma síntese da caracterização dos entrevistados.

**Quadro 4 – Caracterização dos respondentes**

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Atribuições</b>	<b>Tempo de experiência</b>
<b>C. S.</b>	Gerente de Produto, Desenvolvimento e Inovação	Controle da inovação e criação de novos produtos	28 anos
<b>Q. V.</b>	Assistente de Produto, Desenvolvimento e Inovação	Valorização da cadeia de suprimentos e criação de valor para o produto	6 anos
<b>E. T.</b>	Gerente de Marketing	Comunicação com o mercado e relacionamento com o consumidor	25 anos
<b>M. K.</b>	Gerente Comercial e de Logística	Vendas, comercialização da empresa, mercado interno e externo	13 anos

**Fonte: Autoria própria (2023)**

A fim de otimizar a análise qualitativa das entrevistas, foram pontuadas três dimensões de análise. São elas: a Empresa e a Cocriação; Mudança do Papel do Cliente; e Formas de Marketing de Relacionamento apresentadas pela Empresa.

Essas dimensões foram adicionadas no software NVivo e incluídas as transcrições das entrevistas. O *software* fez a varredura nas falas dos entrevistados, a fim de quantificar as repetições ocorridas durante as entrevistas, consideradas as falas nas categorias de análise definidas. A Tabela 2 representa a codificação das referências e sua associação às respectivas categorias. Assim, são identificadas as falas de cada entrevistado relacionadas às dimensões estudadas.

**Tabela 2 – Codificação de falas por categorias de análise**

	<b>C. S.</b>	<b>Q. V.</b>	<b>E. T.</b>	<b>M. K.</b>
Empresa e a Cocriação	17	7	16	28
Mudança do Papel do Cliente	7	15	21	32
Formas de Marketing de Relacionamento	15	12	40	26
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>34</b>	<b>77</b>	<b>86</b>

Fonte: Autoria própria (2023), elaborada a partir das transcrições, adotando *software NVivo 12*

### 4.3 Empresa e cocriação

Dentro da primeira dimensão de análise, os respondentes foram questionados sobre o entendimento de cocriação, os motivos que levaram a empresa a utilizar esse mecanismo, as práticas e estratégias utilizadas, as diretrizes levadas em consideração no processo de cocriar e os benefícios e dificuldades que surgem a partir da aplicação de um processo de cocriação na empresa.

De maneira geral, os entrevistados da empresa de carnes e lácteos consideram a cocriação como uma parte fundamental para a conexão com o público-alvo da empresa, como forma de compreenderem seus desejos e, principalmente, suas necessidades para que possam ser oferecidos produtos e serviços coerentes com o propósito do negócio e que gerem um retorno financeiro viável.

Na área comercial, M.K. comenta sobre uma das motivações que levam a empresa a cocriar: *“São soluções que as indústrias encontraram para chegar no consumidor. Então, há alguns anos, você iria comprar um frango inteiro... Então tinha que cortar, resfriar, aquecer, congelar. Você percebe que isso (preparação do produto) surgiu de uma demanda dos clientes”*. Para a área de *marketing*, a cocriação é uma ferramenta para coletar informações externas, a fim de preparar estratégias para que o consumidor seja mais ativo na compra de produtos. E.T. discorre: *“É uma forma de percepção do nosso time, para observar, sabe? É a demanda que está no mercado, o que o mercado está absorvendo mais. E se essa demanda está surgindo, gera uma oportunidade pra gente”*.

A principal forma para fazer com que a cocriação de produtos e serviços aconteça na empresa é por meio dos canais de acesso e comunicação com o consumidor, sempre visando desenvolver a base de clientes e descentralizar o foco da produção para apenas um produto, de forma a evitar a saturação no mercado. Esses canais de comunicação com o consumidor são pela gestão de ideias e de

parceiros. C.S. comenta: “Atuo em toda a parte de gestão de ideias, da gestão de parceiros, por exemplo, universidades, startups, parques tecnológicos, projetos internos de inovação, de melhoria contínua”.

Na Figura 1 está representada a nuvem de palavras estabelecida pelo software NVivo12 ao analisar a codificação correspondente às práticas e estratégias adotadas para a cocriação relatadas pelos respondentes. Entre essas palavras pode-se destacar as palavras “análise”, “brainstorm”, “grupos”, “aderência” e “abertura”.

**Figura 1 – Nuvem de palavras referentes à codificação de práticas e estratégias adotadas para cocriação**



**Fonte: Autoria própria (2023), utilizando o software NVivo 12, a partir dos dados de campo**

A empresa de carnes e lácteos possui um sistema de gestão integrada, em que vários setores da empresa são administrados de forma unificada, e a alta administração da empresa é responsável por adotar, ou não, a ideia de produto, ou a inovação desse, surgida como resultado da cocriação. M.K. discorre: “a maioria dos negócios tem uma demanda e você puxa a produção. O nosso negócio é ao contrário, eu tenho que empurrar a produção. Eu não consigo controlar a minha produção [...] eu não consigo olhar uma demanda e daí buscar produção, porque nosso processo é um processo integrado. Se eu estivesse no mercado livre, no mercado solto, poderia entrar comprando, saio da compra e entro..., mas isso não me garante a regularidade no fornecimento nem uma projeção de custos, porque, às vezes, o mercado oscila



*muito, né? É o mercado exposto que a gente fala, ele sobe ou baixa de acordo com a oferta e a demanda, mas o nosso processo só funciona se for integrado”.*

Para a efetiva realização do processo de cocriação, na área de *marketing*, E.T. comenta que a ideia coletada a partir do processo de cocriação passa por alguns filtros antes de ser adotada: *“Ele (o produto) tem que ser viável tecnicamente e nossa indústria tem que ter a capacidade de produzir... Essa capacidade de produzir um produto com os valores que a gente tem que ter, que é qualidade, sabor. E tem que ser viável economicamente, olhar para o mercado, se o mercado vai absorver”*. Explica ainda que o papel principal da área de *marketing*, no momento de compartilhar as informações coletadas, é o de comunicação com a alta administração: *“Aqui nós da área de marketing temos a obrigação de estar falando para a empresa, mostrando para ela quais são as formas que a gente pode estar conversando com o consumidor e com o cliente. A estratégia geral é realmente definida pela alta administração, tá? Mas depois, na parte tática e operacional, é a gente aqui do marketing mesmo [...] então, nós, profissionais de publicação e marketing, é que temos que levar para a empresa esses movimentos. É nossa obrigação, e a empresa precisa ter aceitação e converter isso em ações”*.

Dando continuidade à linha de pensamento de variáveis determinantes para a concussão do processo de cocriação, E.T. adiciona: *“se a gente recebe uma manifestação do consumidor relacionada à criação de um produto novo, a gente lança nesse banco de ideias, ela fica ali. Nós temos um comitê de produtos, por exemplo, e a gente leva as ideias para o comitê. Aí o comitê vai trabalhar ou não, né? Um produto, para ser lançado, precisa ser viável economicamente e mercadologicamente. Ele passa por esse filtro e por vários funis, mas esses são bastante determinantes de se você vai colocar ou criar um produto novo ou não”*.

Sobre a viabilidade técnica, E.T. comenta que, acima de tudo, a empresa deve prezar pela entrega do produto, mas descarta as opções de cocriação que aparecem em poucos nichos de consumidores: *“Existe aquela ideia de uma ou duas pessoas! Existe, mas esse se torna um nicho muito específico. Ele não viabiliza a distribuição”*. E conclui sua fala dizendo que os filtros mais importantes para a adoção do novo produto ou inovação são a viabilidade técnica, viabilidade mercadológica e de utilização por um público-alvo considerável.

Quando questionados sobre as diretrizes adotadas na área de Produto, Desenvolvimento e Inovação, C.S. apresenta a estrutura da área que é composta por

5 sessões: “Nossa área é estruturada em 5 outras áreas, nas sessões que a gente pode chamar, que são a área de (1) gestão da inovação, onde eu estou, então faça toda a parte de gestão de ideias e de melhoria contínua. Temos a área de (2) pesquisa e desenvolvimento de produtos [...] tem outra sessão que é (3) desenvolvimento de embalagens, essa sessão é corporativa, então atende as duas áreas, a de (4) carnes e a gente tem outra sessão corporativa também que é do assunto regulatório, que envolve tudo que é (sobre) desenvolvimento, onde também trabalham com a parte toda de legislação, registro de produtos, atendendo as áreas”. C.S. também apresenta uma fala muito parecida com a de E.T.: “primeiro é feita a viabilidade técnica, que é ver se dentro da fábrica pode ser feito o produto, e a viabilidade econômica, se o produto vai ter retorno (financeiro)”.

Q.V. comenta sobre a proximidade entre as áreas, reforçando o conceito de gestão integrada na organização: “o nosso desenvolvimento é muito próximo tanto com o comercial quanto com a área de marketing e com as indústrias. Então, hoje nossa área de pesquisa e desenvolvimento pode desenvolver protótipos. Muitas vezes a gente desenvolve os produtos, alguns sabores, algumas novidades, algumas inovações... e a gente leva até o comitê, que a gente chama de comitê de desenvolvimento de produtos, que faz parte da alta gestão da cooperativa e as principais áreas envolvidas [...]. Ali a gente pode atender a parte de fora, com a contribuição dos clientes pelo marketing e via comercial com uma demanda tanto de sabor quanto de um novo produto”.

Na área comercial, retomando as falas de M.K., sobre a estruturação da inovação nos produtos, fica evidente que não há processos de inovação de ruptura por parte da cocriação: “A empresa é muito consolidada em alguns sentidos, por exemplo, a proteína, quando estamos falando de carne. Quando estamos falando de laticínios, não... Então existem muitas revoluções no processo, mas no fim é carne, no fim é leite. Ah, o leite vira queijo, vira o condensado, vira o iogurte, então você pode adicionar um sabor novo [...] na verdade, existe uma inovação pesada ou uma inovação de ruptura? Não, não tem. É uma categoria e são dois negócios em que a gente está, que são muito tracionais. O que a gente pode é, aí, desenvolver alternativas de novas apresentações, novas embalagens”. Após fazer esse comentário, M.K. explica que há algumas situações às quais a empresa precisa se adequar e compreender que criar soluções para atender as necessidades dos clientes

já não é o suficiente, a empresa precisa adequar-se ao ambiente em que está inserida e abrir espaço para que os desejos e expectativas dos clientes sejam expostos.

**Figura 2 – Nuvem de palavras referentes à codificação de diretrizes de cocriação**



**Fonte: Autoria própria (2023), utilizando o NVivo 12, a partir de dados do campo**

Na Figura 2 está representada a nuvem de palavras criada utilizando-se o software NVivo para analisar as diretrizes acerca do modo como é operacionalizada a cocriação, conforme os relatos dos respondentes. Entre essas palavras é nítida a referência às limitações estruturais enfrentadas pelos entrevistados. Pode-se inferir a repetição das palavras “atrasa” e “adequar” como um fator forte e decisivo para corroborar as afirmações feitas por eles. Já nas características positivas, pode-se inferir as palavras “abertura”, “autonomia” e “alinhamento” como maiores fontes de facilitação do processo.

Em suma, quando os entrevistados responderam sobre os benefícios atrelados ao processo de cocriação dentro da empresa, as respostas estiveram relacionadas ao relacionamento e fidelização do cliente, tópico que será abordado mais adiante.

Quando questionados sobre as dificuldades percebidas na aplicação do processo de cocriação, foram mencionadas dificuldades em relação à coleta e em alcançar uma amostra significativa de clientes. C.S. comenta: *“quando se faz esse tipo de trabalho, tem que pensar aonde eu quero chegar, a gente vai abordar os clientes e tudo, mas é uma pequeníssima parcela dos clientes como um todo, né? É uma amostragem bem pequena. Então geralmente são entrevistadas 100 pessoas,*

200 para fazer esses trabalhos [...] vai chegar assim numa parcela de zero alguma coisa por cento de quem são os nossos clientes, mas obviamente tem algum efeito”.

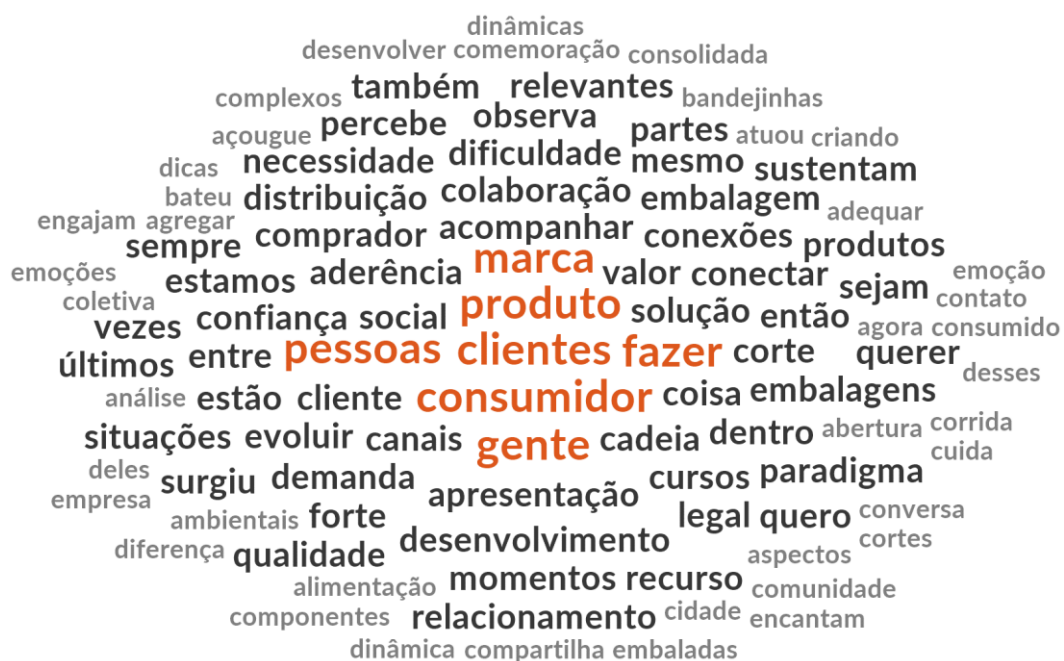
#### 4.4 Mudança do papel do cliente

Há alguns campos que precisam ser definidos antes de se organizar e iniciar o processo de cocriação dentro de uma empresa. Nessa dimensão de análise, avalia-se a integração cliente-empresa, inferindo a significação da participação dos clientes no processo de cocriação, e a mudança do seu comportamento ao longo dos anos.

Nesse subcapítulo foram realizadas as seguintes perguntas aos participantes das entrevistas: a) Quem você considera o público-alvo da empresa?; b) Os clientes mudam a dinâmica do mercado da empresa?; e c) De que forma vocês percebem os movimentos dos consumidores ao longo dos anos? Os que eram mais passivos no passado costumam aderir ao processo de criação de novos produtos?

A Figura 3 representa a nuvem de palavras obtida, usando-se o software NVivo, a partir do conteúdo das falas dos entrevistados relativas à dimensão correspondente à mudança do papel do cliente dentro da organização ao longo dos anos.

Figura 3 – Nuvem de palavras referente à dimensão Mudança do Papel Cliente



Fonte: Autoria própria (2023), elaboração a partir de dados de campo

Dados os segmentos estudados neste trabalho, pode-se compreender como ocorre a relação entre empresa e clientes dentro da organização estudada, à medida que ela busca integrar a cocriação em seus processos de criação e inovação de produtos. Como a percepção da relação empresa-cliente foi semelhante entre os respondentes, palavras como “aderência”, “conexões” e “colaboração” sustentam a ideia de que os entrevistados percebem a importância da comunicação com os clientes no seu dia a dia.

Acerca da primeira pergunta dessa seção, os entrevistados dos três setores da empresa de carnes e lácteos comentaram que há uma base diversificada de clientes, tanto entre os clientes varejistas, quanto entre consumidores finais. M.K., na divisão comercial, comenta: *“na grande maioria são pequenos, a gente tem um foco forte na distribuição, no varejo. Claro que a gente atende os grandes do mercado também”*.

Na divisão de *marketing*, E.T. explica detalhadamente qual a percepção da composição do corpo de clientes da empresa: *“nós temos uma diferença entre o cliente e o varejo. Então é o supermercadista, o dono da empresa, de vários supermercados de padarias. Eles, na verdade, são clientes intermediados. E muitas vezes os clientes finais precisam do canal intermediário que a gente chama de canal de vento [...] o varejista e o consumidor final”*.

Na divisão de produto, desenvolvimento e inovação, Q.V. e C.S comentam que o grande foco da produção e dos clientes é o mercado interno: *“a nossa empresa tem um foco diferente das outras, que é no mercado nacional. A gente também exporta. A gente tem significativa exportação, porém o nosso foco maior é o mercado interno. Então, por isso, a gente tem vários produtos que ficam no mercado interno”*.

Todos os participantes do estudo tiveram uma resposta afirmativa para a segunda pergunta desta dimensão de análise: *“os clientes mudam a dinâmica do mercado da empresa?”*. Os entrevistados consideram que os clientes são os principais responsáveis pelas estratégias de cocriação da empresa.

Na área de produto, desenvolvimento e inovação, há uma percepção de dinâmica de mercado que se torna mais provocativa, conforme a opinião e necessidade do consumidor. C.S. comenta: *“Isso sempre mexe com tudo. Tem umas demandas que... bom, tudo se trata de coisas novas, né? Então, há situações que provocam a gente, que a gente tem que ir atrás, tem que interagir com fornecedores, tem que interagir com clientes, tem que interagir dentro da empresa com o pessoal,*

*com institutos de pesquisas, às vezes, e outros mais. Então, há assim um aprendizado, há um movimento contínuo”.*

Já olhando pelas lentes da divisão comercial, M.K., por atuar mais na retaguarda e estruturação dos processos, comenta: *“nós somos responsáveis por fazer essa interface... essa dinâmica no dia a dia tem que ser uma coisa tranquila, né, de modo que não tenha muitos conflitos. O papel da gente é justamente apaziguar os conflitos que tem dentro do negócio”.*

M.K. também comenta que há equipes subordinadas a ele que precisam existir e serem posicionadas de forma adequada para alicerçar o contato com o cliente. *“Também existe uma dinâmica recorrente, em exercício o tempo todo na frente, lá no chão de loja, né? Quem está sempre na loja, um pessoal nosso de merchan, né? De promotor, eles estão o tempo todo na loja. [...] aí nós temos a equipe de vendas, que está também correndo loja o tempo todo. Temos uma equipe de supervisão. Temos gerentes que estão ‘no frente’, dependendo das regiões que a gente tem, e quanto mais baixo esse nível [hierarquia organizacional] estamos falando mais de execução, de operação. Quando começa a subir um pouco, aí começa a se pensar um pouco mais as soluções”.*

Na área de marketing, E.T. comenta a movimentação de mercado necessária para atender as demandas dos clientes. *“Por exemplo, vou mudar a minha dinâmica de mercado, os movimentos muitas vezes não são tão bruscos, falando da área de alimentação, porque a área de alimentação é um pouco mais tradicional, sabe? Mas existem movimentos importantes como um movimento de saudabilidade. Então, são movimentos que você vê aos poucos, eles acontecendo. Vou te dar esse exemplo: nós como marca temos que nos preocupar em fornecer alimento em forma de produtos, né? Com a pandemia nós lançamos o produto A [bebida láctea que contém vitaminas para aumentar a imunidade], sabe? É um tipo de movimento feito pela necessidade do consumidor, a percepção de necessidade. O consumidor nos leva a criar produtos que possam, de uma certa forma, alimentar e contribuir com a saúde. São movimentos que vão acontecendo, a gente tem que fazer a leitura do mercado e das pessoas”.*

Na última pergunta dessa dimensão de análise, os entrevistados foram questionados sobre a participação ativa dos clientes no processo de cocriação pela empresa e sobre como o comportamento deles se modificou ao longo dos anos.

Os entrevistados afirmam que não faz muitos anos desde que iniciaram essa expansão da comunicação com o cliente. Na divisão comercial, M.K. comenta que a comunicação e percepção de valor para o cliente foram mudando conforme a expansão da empresa: *“isso veio de um tempo pra cá, porque quando você é menor você não precisa... você não sofre tanto para entrar, mas quando você começa a ficar maior, você começa a ver a necessidade de como é que faz para agregar valor no produto [...], a gente começou a buscar soluções de embalagem principalmente, mais atraentes para o consumidor, que facilitassem a dinâmica no preparo... Então, a gente buscou essas situações. Percebemos também algumas situações, por exemplo, que o brasileiro não gosta muito de comprar carne temperada, né? Tem um preconceito com a carne temperada, é ele que faz o próprio tempero”*. Isto reforça a ideia da empresa de que a valoração do produto é feita pelo cliente e a empresa precisa se adequar aos gostos do cliente.

Na área de marketing, E.T. comenta que a comunicação com os clientes ficou muito mais intensa ao longo dos últimos 20 anos. Porém, não tem conhecimento se esses clientes mais ativos são os que já eram consumidores ou se são novos. *“Eu acho que agora [os clientes] participam mais porque existem mais canais. É difícil eu dizer pra você, desses que estão entrando em contato se são meus consumidores há 10 anos, 20 anos. Só quando se manifestam nesse sentido, né? Então, os canais hoje permitem ao consumidor se manifestar mais com a marca, acompanhar mais a marca, entender o que ela está fazendo, não olhando só para os aspectos dela relacionados ao produto. Mas também como essa empresa é na parte social, nas partes ambientais, como ela cuida das pessoas... a gente tem vários pontos hoje que permitem ao consumidor acompanhar mais as marcas que ele gosta”*.

Na área de produto, desenvolvimento e inovação, Q.V. comenta que foram desenvolvidas áreas nos últimos anos para possibilitar a interação do cliente: *“Hoje a gente tem uma área de SAC e, a partir dessa área, tira bastante informações, tanto de reclamação para melhorar produtos, como de ideias de produtos novos. E a gente consegue ouvir muito isso. De uns anos pra cá, com a expansão da empresa, as necessidades do consumidor são mais ouvidas, ‘quero’ um produto diferente, ‘quero’ um produto em uma embalagem maior, em uma embalagem menor...”*.

#### 4.5 Formas de *marketing* de relacionamento

Na última dimensão de análise, são avaliadas as formas de *marketing* de relacionamento adotadas pela empresa a partir das informações trazidas pelos entrevistados sobre os meios de interatividade com os clientes, as estratégias adotadas para fidelizar os clientes e a cocriação a partir da ótica do *marketing* de relacionamento, sobre a relação existente entre a cocriação e essa área de *marketing*.

Iniciou-se essa análise pela área de *marketing*, onde o tema pode ser explorado de forma mais ampla. E.T. comenta que há duas principais estratégias de *marketing* utilizadas pela empresa, uma é o *marketing* boca-a-boca: “*A gente hoje usa uma estratégia de marketing de divulgação, ‘Quem experimenta recomenda’, porque contou muito nos anos em que a marca foi crescendo [...] a gente tem um grande desafio de tornar a marca conhecida, então esse é o primeiro ponto*”. E a segunda estratégia é o bom atendimento ao cliente: “*quando a gente tem o cliente que entra em contato com a gente, a gente tem um bom atendimento, a gente tem que ter algum ponto de contato e um bom atendimento principalmente, tá? Tratar bem todas as questões relacionadas a um bom atendimento*”. E.T. finaliza discorrendo sobre o desafio de ampliar a área de *marketing* para tornar a empresa mais conhecida dentro e fora do país e fala sobre a missão da empresa: “*A gente não acredita que essa visão sempre tenha que parecer comercial na distribuição de produtos da empresa. Quando vai trabalhar com a marca, divulgar a marca, tornar a marca conhecida, sempre a missão nossa da marca é tornar produtos conhecidos e preferidos. Quando a gente está falando de [marca] conhecida, a gente está falando de divulgação, de campanhas de mídias e, quando a gente está falando de preferida, a gente está falando desse sabor, dessa qualidade, né?*”.

Além das estratégias de *marketing* adotadas pela empresa, os entrevistados foram questionados sobre os canais de contato com os clientes. A Figura 4 representa a nuvem de palavras estabelecida utilizando-se o software NVivo para analisar as falas dos respondentes, ao se falarem sobre os canais de comunicação com o cliente dentro da organização.



Figura 4 – Nuvem de palavras correspondente aos canais de comunicação com o cliente



Fonte: Autoria própria (2023) elaboração utilizando o software NVivo 12

Entre as palavras destacadas pode-se destacar “boca” referente ao *marketing* boca-a-boca. “0800”, “mídia” e “grupos” aparecem com frequência nas falas, como canais de comunicação com o cliente. Apesar de não aparecer a palavra “SAC”, por conta do filtro aplicado no *software* que exclui palavras com menos de quatro letras, este canal foi um dos mais mencionados pelos respondentes, como forma de contato direto com os clientes.

Na área de *marketing*, E.T. discorre sobre alguns canais obrigatórios utilizados para o contato com os clientes: “a gente tem o tradicional 0800, um SAC, que é uma área que, apesar de existir para se cumprir a legislação, também é um canal aberto, tá? Ele é um canal que a gente recebe opiniões de produto”.

Além disso, E.T. comenta que eles tem uma equipe de vendas especializada para fazer o contato direto com o cliente, tanto interna quanto externamente: “nós temos um canal que a gente recebe dos clientes essas opiniões, que vêm dos consumidores. Tem um time da nossa equipe de dentro da empresa que está nas redes (sociais) com os clientes, observando como é que está o movimento e também em campo, fora da empresa”.

Um dos principais pontos de contato mencionados pelos gerentes entrevistados foi a interação direta com os fornecedores, a cocriação realizada também com os fornecedores da empresa. Nesse sentido também apresentam-se falas de E.T. “Os fornecedores hoje, que são empresas multinacionais, muitas vezes

*vêm alguns movimentos. E eles são um importante ponto de contato, porque eles têm informações de vários lugares, ou deles mesmo, e trazem para a gente também”.*

Na divisão comercial, M.K. reforça a atuação da equipe de vendas e os canais de comunicação para repassar as informações até o setor gerencial que representa. *“Nossa equipe de vendas está o tempo todo na loja, existem grupos de WhatsApp, que qualquer situação diferenciada eles vão postando ali e eles vão olhando [...] nós temos aqui na retaguarda, uma equipe que estabelece um marco para o desenvolvimento do produto, e a obrigação de todos é ficar trazendo insights, a partir dos clientes, monitorando a concorrência, monitorando o ponto de venda e trazendo esses insights para a gente desenvolver uma ideia, por exemplo, e ver se tem viabilidade técnica de a gente fazer o produto, se esse produto gera viabilidade econômica”.*

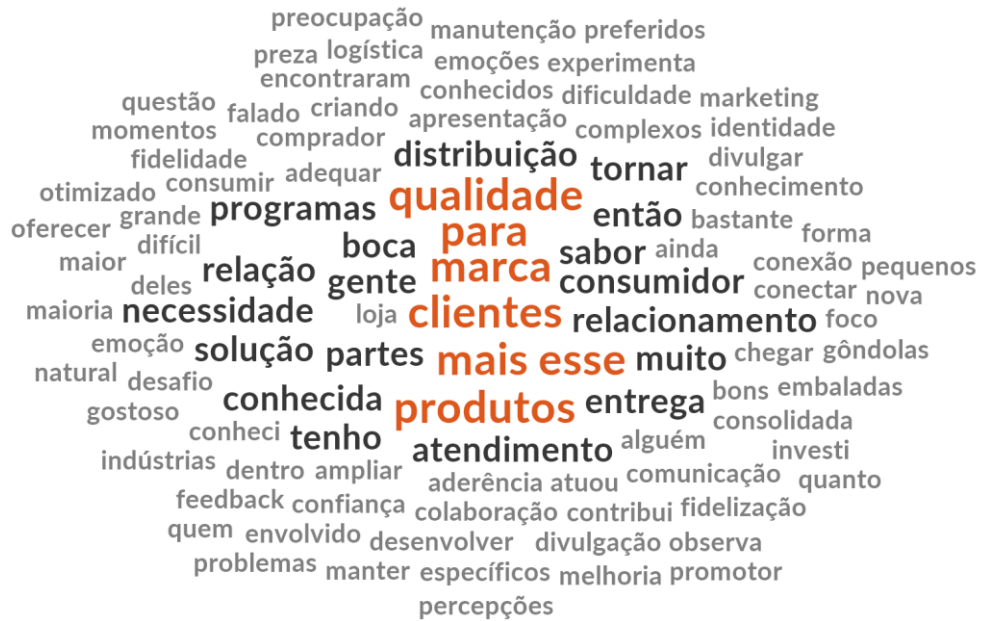
Na divisão de produto, desenvolvimento e inovação, já foi identificada anteriormente no item 4.4, a fala de Q.V. sobre a implementação do SAC para a comunicação com clientes e, adicionalmente, foi identificada uma fala de C.S. comentando o *feedback* recebido por essa plataforma: *“vem esse feedback, através do SAC. Então, se a gente já tem esse sinal de que é um produto que vai ser aceito pelo mercado, talvez a gente economize um custo de desenvolvimento bem grande, principalmente nessa parte de fidelização, porque eu acho que é um dos pontos mais difíceis hoje”.*

Acerca do segundo objetivo de análise dessa dimensão, *marketing* de relacionamento, os entrevistados foram questionados sobre a importância e as maneiras com que eles buscam a fidelização do cliente. A Figura 5 representa a nuvem de palavras correspondente à categoria fidelização, codificada utilizando-se o software NVivo.

Entre as palavras mais frequentes nas falas, pode-se destacar “qualidade”, “sabor”, “gostoso”, “bons” como adjetivos atrelados ao sabor que a empresa busca entregar para os clientes.

Percebe-se, também uma grande incidência de palavras referentes ao valor que a empresa pretende passar aos seus clientes e a preocupação de atendimento às necessidades deles, para que voltem a consumir os produtos ofertados pela empresa, obtendo-se um relacionamento de longo prazo. Nesse sentido, destacam-se as palavras: “confiança”, “solução”, “necessidade”, “preocupação”, “melhoria”, “adequar”.

**Figura 5 – Nuvem de palavras correspondente às formas de fidelização do cliente**



**Fonte: Autoria própria (2023)**

Na área comercial, M.K. explica a importância estratégica dos pequenos clientes e varejistas para a empresa: *“Na grande maioria são (clientes) pequenos, a gente tem um foco forte na distribuição [...] a gente atuou muito forte no varejo, esses clientes também são relevantes, sustentam vários recursos em loja”*. A principal preocupação de M.K., como gerente comercial, é a necessidade de criação de soluções: *“Desenvolver a base de clientes e criar situações que sejam solução para os clientes também, porque, às vezes a solução não está só no que o consumidor quer, mas também... uma dificuldade que se observa a partir do cliente... às vezes se coloca o produto ali, o comprador vem e tem aderência”*.

M.K ainda completa sua fala sobre soluções discorrendo sobre o desenvolvimento de embalagens que facilitem o consumo das carnes e lácteos fornecidos pela empresa: *“são soluções que as indústrias encontraram para chegar lá no consumidor, mandar um frango congelado com as partes já embaladas, uma embalagem maior para o iogurte, para o leite fermentado”*.

Na parte de produto, desenvolvimento e inovação, Q.V. e C.S. enfatizam a criação e aprimoramento de embalagens. C.S. comenta: *“nossos cobradores do P&D desenvolvem um produto, um novo sabor, uma nova apresentação, até uma nova embalagem, e isso muda significativamente o produto e a gente pode levar para o comitê também para fazer essa aprovação”*. C.S. também foca na narrativa de

consolidar a marca para que os clientes continuem mantendo o interesse em consumir os produtos ofertados: *“no mercado, a gente tem empresas que são inovadoras porque têm dinheiro para fazer isso, porque têm uma posição, porque são marcas consolidadas e tem as outras que são seguidoras. A gente sempre tem que estar atento a isso”*.

Q.V. enfatiza o envolvimento do cliente com a marca: *“a gente trabalha nesse aspecto de tentar se adequar à necessidade dos consumidores. Fazendo isso eles se sentem mais felizes, mais satisfeitos, isso é uma lógica, né? Ele vai se sentir envolvido com certeza”*. E adiciona uma fala sobre a fidelização do cliente: *“a gente faz esse processo de investigação com o cliente para a criação, para a inovação de um produto, [...] é um longo prazo a consumir, falando de fidelização de clientes, claro, é algo a mais que vem a se juntar e a somar para aumentar a fidelização do cliente, se ele já é fiel. Se ele não é fiel, pode passar a ser fiel, ou se ele nem era cliente, pode passar a ser cliente”*.

Na área de *marketing*, E.T. comenta que a principal maneira de fidelizar o cliente é manter o sabor e a qualidade oferecidos pela marca: *“uma das primeiras questões é sempre oferecer bons produtos e produtos de qualidade”*. Também comenta que, ao entrar em um mercado novo a empresa investe bastante na divulgação da marca: *“tem mercados que a gente está entrando, então a gente começa com a divulgação da marca, para eles conhecerem a marca e levarem o produto”*. Além da qualidade nos produtos, também é utilizada a estratégia de sempre estar presente em momentos bons e essenciais para a família. *“A marca tem uma sensibilidade muito grande que a gente está sempre nos melhores momentos. Como nós estamos em refeições, geralmente estamos ligados a uma coisa com comemoração, com festividade. É um momento familiar, por isso que a gente usa esses pontos bastante na comunicação. E, lógico, também estamos ali no dia a dia, na corrida, mas a alimentação é sempre algo prazeroso para as pessoas”*.

E.T. comenta sobre a importância da manutenção dos produtos na praça de vendas: *“Esse também é um ponto muito importante na fidelização, ter a manutenção dos produtos lá no PDV, nas gôndolas, para não ter ruptura, porque você conquista um cliente, ele consumiu e depois ele não vai te achar... Então tem que cuidar da ruptura. Aí nós temos um serviço de entrega bastante otimizado, até 150 quilômetros, se o cliente pediu até as 16 horas de um dia, no outro dia de manhã ele tá recebendo. Então essa questão de logística, de serviço...”*.

E.T. comenta também sobre programas de fidelidade para reter clientes, e que o relacionamento com o cliente não representa apenas uma parcela de ações, tem várias maneiras para ser composto. *“Pra mim o relacionamento hoje tá em várias vias... não é só no programa de fidelidade. Nós temos como empresa de alimentos, programas de fidelidade. Eu sempre procurava saber se tem alguma empresa do nosso ramo, os maiores concorrentes, se elas também têm, e vimos que não. E até porque nós temos um consumidor que não compra direto da gente, então, esses programas de fidelidade para nós ainda representam um desafio. Mas o relacionamento está muito além disso, acompanhar hoje, a forma com que o cliente se relaciona com a marca, acompanhando-a e comprando o produto”*. Porém, E.T. relata um problema de manutenção de programas exclusivos de fidelidade. Ela diz que, quanto maior a empresa, maior a dificuldade da manutenção: *“Quanto mais eu tenho distribuição e mais tenho gente, mais difícil fica manter esses programas mais específicos de relacionamento”*.

Para finalizar a análise dessa dimensão, os entrevistados foram questionados sobre a percepção da conexão entre cocriação e *marketing* de relacionamento.

E.T. considera que a cocriação é um processo natural da empresa e é necessária para a sua sobrevivência e do relacionamento com o cliente, tanto a curto quanto a longo prazo. *“Ela [cocriação] acontece de um jeito ou de outro, ela vai acontecendo, ela é natural, ela vai acontecendo, entendeu? Ah, eu faço pesquisa com o consumidor, eu estou de certa forma ouvindo ele, né? Então eu acho que isso é uma coisa assim que... Hoje, justamente como as pessoas procuram muito saber sobre as empresas, isso vai acontecendo mais, mais e mais de uma forma natural, porque nossa marca tem uma relação muito grande como o consumidor quando é lá no produto, aí, sensibiliza, sabe? E até tempo atrás não se tinha tanto essa proximidade da marca... poder acompanhar mais os outros aspectos da empresa. E hoje acontece, foi uma coisa um pouco química, natural, vai acontecendo. E esse relacionamento de forma mais natural, contribui para uma fidelização do cliente, para uma relação de confiança maior, porque se a pessoa é fã do produto, digamos... dificilmente ela muda. Então, se ela vai, ela consome o produto hoje, depois, sabe? É um consumidor mais difícil de você trocar sua marca e ele se torna mais fiel”*.

Q.V. também pensa na cocriação como algo que é necessário ser feito para se comunicar com o cliente: *“é claro, muitas vezes ela vai ser necessária ser feita. Eu acho que muitas empresas fazem. Principalmente o que eu te falei, no foco que a*

*gente tem, para nós é muito importante. Nossa linha é muito grande, a gente tem muitos produtos [...] se a gente desenvolve um produto que o mercado não absorve, tem todo um custo de desenvolvimento, de embalagem, de produção, de matéria-prima, de posicionamento e de levar para o vendedor”.*

C.S. destaca a cocriação como estratégica para a área de produto, desenvolvimento e inovação. *“Eu acho importante principalmente nessa parte de fidelização, porque talvez eu ache que é um dos pontos mais difíceis hoje, né, fazer com que a gente crie uma marca... e quando a gente tem uma marca forte, que é focada nos clientes, tanto varejo quando cliente final, e essa marca é muito conhecida por ter muitos produtos, isso acaba facilitando. E eu acho que é necessário. Sim, a gente tem que fazer [a cocriação], mas a gente enxerga benefício nisso também, não só necessidade de fazer por obrigação”.*

Enfim, pode-se sintetizar que os entrevistados percebem o fator cocriação de uma forma positiva, o que fica evidente na nuvem de palavras, em que as palavras “necessidade” e “melhoria” são as palavras mais citadas pelos entrevistados.

## 5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Para iniciar a apresentação da conclusão desse trabalho de dissertação de mestrado apresenta-se uma síntese dos resultados da revisão sistemática de literatura, por meio da qual foi constatado que há duas vertentes principais de compreensão de como a cocriação e o *marketing* de relacionamento se relacionam, expressas na literatura: (1) a cocriação como ferramenta de *marketing* de relacionamento e (2) a existência de uma relação de mútuo reforço entre cocriação e *marketing* de relacionamento. Na primeira forma, a cocriação é associada ao *marketing*, sendo considerada uma ferramenta e utilizada para fortalecer a relação entre empresa e cliente, atuando como uma extensão do *marketing* de relacionamento. Na segunda, a cocriação e o *marketing* de relacionamento são estudados separadamente e apresentam uma relação de mútuo reforço, complementando-se na promoção do compartilhamento do conhecimento, equidade e formação de experiências dinâmicas para a marca.

Foram identificadas também uma visão crítica e outra favorável da associação de cocriação ao *marketing* de relacionamento. Os autores críticos ao uso da associação dessas ferramentas apontam que não é assertiva a visão de um mercado perfeito onde cliente e empresa cocriam sem complicações, com base na grande massa de práticas colaborativas entre as empresas nos últimos anos. Já os autores que consideram a relação entre cocriação e *marketing* de relacionamento como intrinsecamente positiva percebem que ela contribui para o fortalecimento das relações e da comunicação entre cliente e empresa, gerando maior confiança.

Com relação à pergunta de pesquisa “*Como se desenvolve o processo de cocriação no âmbito do marketing de relacionamento?*”, com base nas análises das dimensões do presente estudo, é possível concluir que a cocriação é um processo natural que se desenvolve no âmbito do *marketing* de relacionamento à medida que as organizações vão crescendo e se desenvolve a conscientização sobre a importância de gerar valor ao produto ou serviço ofertado juntamente com o cliente, para que ele sinta um maior interesse e maior afinidade quando for consumir o produto ou serviço da empresa e para que torne a fazê-lo. Com finalidade de complementar a discussão acerca do objetivo geral dessa pesquisa, destrincham-se a seguir as conclusões obtidas a partir dos objetivos específicos dessa dissertação.

Acerca do primeiro objetivo específico deste trabalho (*“identificar os mecanismos adotados para estimular a cocriação na empresa estudada”*), os respondentes apontaram: *brainstorming*; canais de acesso e comunicação com o consumidor; gestão de ideias; gestão de parceiros; contatos com universidades, startups, parques tecnológicos; e projetos internos de inovação.

O segundo objetivo específico (*“identificar como a cocriação é operacionalizada na empresa estudada”*) foi atendido com base na análise da primeira categoria de análise, tendo sido evidenciado que, no caso da empresa estudada, há fatores relevantes pelos quais a cocriação precisa passar para ser adotada com êxito. Foi identificado que, após a coleta das opiniões, sugestões e necessidades dos clientes para a criação ou inovação do produto, essas ideias ficam em um banco de ideias para serem analisadas quanto à viabilidade técnica, viabilidade mercadológica, financeira e de utilização. Esses filtros são os principais determinantes para se avançar com o processo de inovação dentro da empresa, quando disparado a partir de interação com o cliente.

Diversas áreas da empresa são envolvidas na discussão de ideias trazidas por clientes ou *insights* derivados do relacionamento com os clientes, para que seja tomada uma decisão de implantação do novo produto ou serviço.

O terceiro objetivo específico (*“analisar o papel do marketing de relacionamento na cocriação e vice-versa”*) pôde ser atingido a partir da análise da terceira categoria de análise presente nesse trabalho, em que os respondentes deixaram claro que a cocriação é um processo natural dentro do *marketing* de relacionamento e que ela precisa acontecer para que haja permanência no mercado e fidelização de clientes.

O quarto objetivo específico (*“compreender como a cocriação gera valor e como este é apropriado pelos diversos agentes envolvidos na empresa estudada”*) foi analisado conforme a segunda dimensão desse estudo, que avaliou como os clientes vem mudando seus padrões e percepções de consumo ao longo dos anos, inclusive sobre como a empresa percebe a questão do valor para o cliente. Tendo isso em vista, percebe-se que, cada vez mais, o cliente quer ter seus sentimentos refletidos no produto, observar as formas como a empresa realiza a produção, como trata seus funcionários, como é sua representatividade no mercado... Tudo isso se configura como forma de valor, não necessariamente financeiro, para a organização. Os entrevistados afirmam que a empresa molda suas estratégias de mercado e de



*marketing* para conquistar os clientes preocupada com a forma como os clientes a enxergam e seus produtos.

As limitações desse decorrem da quantidade de entrevistas realizadas. Inferiu-se, a partir da fala dos quatro funcionários participantes, o entendimento que a empresa tem da importância da cocriação e do relacionamento com os clientes. Por mais que tenham sido escolhidas pessoas chave para as entrevistas, não é possível garantir que o seu entendimento individual se estenda ao restante da organização, ainda que a posição de liderança de ao menos três dos entrevistados, que atuam em funções gerenciais estratégicas, contribua para isso. Seria também oportuno que as mesmas questões tratadas com os profissionais dessa empresa também fossem discutidas com profissionais de outras empresas e setores, para se poder avaliar o quanto os resultados obtidos aqui podem ser extrapolados para outras empresas do mesmo setor ou mesmo para empresas de outros ramos de atividade.

Como se observou que, dentre os trabalhos pesquisados na revisão sistemática de literatura, poucos envolveram pesquisa em empresas, sendo eles, em sua maioria, trabalhos de revisão de literatura ou bibliográficos, existe também um risco de que as próprias dimensões definidas para este estudo apresentem um viés teórico, que tornem seus resultados também viesados, mesmo depois do estudo de campo realizado.

Como contribuição dessa pesquisa aponta-se a revisão de literatura realizada acerca dos dois temas, visto que apesar de haver uma saturação de literatura sobre *marketing* de relacionamento e, também, de cocriação, ainda há escassez de estudos que correlacionem os dois temas. Também, apresenta-se uma contribuição de aproximação da teoria com a prática, ao se analisar dados de campo da aplicação de cocriação e *marketing* de relacionamento em uma empresa. O fato de não haver muitos trabalhos que realizem levantamento com empresas e apresentem estudo de caso torna importante que mais pesquisadores se debruçam sobre dados empíricos relacionados ao tema.

Ao observar a pré-disposição dos respondentes a aceitar o convite para a pesquisa, pode-se inferir que são pessoas com perfis mais abertos às relações humanas e que, portanto, tendem a saber compartilhar valores, desejos, sentimentos e necessidades, na hora de criar valor para o produto ou serviço ofertado.

Como sugestão de estudos futuros, tendo vista que o tema cocriação nas empresas é relativamente novo, sugere-se a intensificação da realização de estudos

de campo que contribuam para avançar na compreensão da cocriação como forma de envolvimento do cliente com a empresa, não apenas com o intuito de estreitar o relacionamento, mas também contribuir para a melhoria da proposição de valor, pela contribuição na conceitualização de novos produtos e serviços, no seu desenvolvimento, na sua aceitação, divulgação e tantas outras atividades de valor. O amadurecimento da compreensão do tema também deve envolver a realização de estudos quantitativos, que possam se basear no ferramental estatístico para possibilitar inferências que em estudos como o ora realizados não podem sequer ser pretendidas.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 7, p. 3061-3068, 2011.
- AUGUSTO, M.; ALMEIDA JÚNIOR, O. Marketing de relacionamento: a gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes. **Revista de Educação, Gestão e Sociedade**, v. 5, p. 1-17, 2015.
- BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 335-348, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 10. ed. Lisboa: Edições 70, 2016.
- COSTA, D. F. **Co-criação: uma perspectiva do consumidor**. 2013. Dissertação (Mestrado em Comportamento do Consumidor) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.
- DEMO, G.; BATELLI, L.; ALBUQUERQUE, P. Customer relationship management scale for video games' players: exploratory and ordinal factor analysis. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 285-312, 2015.
- DEMO, G.; LIMA, T.; SCUSSEL, F.; MIRANDA, P.; MORENO, L. Marketing de relacionamento: perfil da produção científica e agenda de pesquisa. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 13, n. 2, p. 179-202, 2021.
- DIAS, F. H. O.; SILVA, H. M. da. **Marketing de relacionamento interno em gestão de pessoas**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, Gama, DF, 2021.
- FARRUKH, M.; ANSARI, N. Y. Effect of psychological capital on customer value cocreation behavior: the mediating role of employees innovative behavior. **Benchmarking: An International Journal**, 2021.
- FERNANDO, J. T.; LAS CASAS, A. L. A cocriação de valor aplicada ao mercado industrial: estudo de caso na empresa Kerry do Brasil. **Revista de Administração Unimep**, v. 16, n. 1, p. 102-120, 2018.
- GORDON, I. Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them, forever. **MFSA Journal of Marketing**, v. 9, n. 3, p. 60, 1998.
- GOUILLART, F. **What the heck is co-creation?** 2010. Disponível em: <https://www.levidepoches.fr/contagiousideas/2011/04/what-the-heck-is-co-creation.html>. Acesso em: 22 jul. 2022.

HAASE, M. Social value cocreation: a mode of value cocreation. **Social Enterprise Journal**, 2021.

HAMID, A. A.; NASEIB, A. G. A. The mediating role of value co-creation on the relationship between structural supply chain orientation and marketing adaptiveness: a structural equation model. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 7, n. 1, p. 112-128, 2018.

HELKKULA, A.; ARNOULD, E. J. Using neo-animism to revisit actors for sustainable development goals (SDGs) in SD logic. **Journal of Business Research**, v. 149, p. 860-868, 2022.

KITCHENHAM, B. Procedures for Undertaking Systematic Reviews. **Joint Technical Report**. Keele University (TR/SE-0401) and National ICT Australia Ltd. (0400011T.1), 2004.

KOTLER, P; KELLER K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, J. J.; SCHUILING, I. **Market-driven management**: strategic and operational marketing. New York: Bloomsbury Publishing, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Cocriação de valor**. São Paulo: Atlas SA, 2014.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 37-56, 2018.

LEUNG, F. F.; TSE, C. H.; YIM, C. K. Engaging customer cocreation in new product development through foreign subsidiaries: Influences of multinational corporations' global integration and local adaptation mechanisms. **Journal of international Marketing**, v. 28, n. 2, p. 59-80, 2020.

LEVITT, T. **The marketing imagination**. New York: The Free Press, 1983.

LUK, S. T. K.; LIU, B. S. C.; LI, E. L. Y. Effect of multilevel trust on effort-in-use and service co-design behavior. **Journal of Services Marketing**, v. 32, n. 4, 2018.

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

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

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

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MING, T.; HAN, Y. J. Aplicação de cocriação e trysumer ao mercado esportivo. **Business Convergence Research**, v. 6, n. 2, p. 31-38, 2021.

MUBUSHAR, M.; JAAFAR, N. B.; ABRAHIM, R. The influence of corporate social responsibility activities on customer value co-creation: the mediating role of relationship marketing orientation. **Spanish Journal of Marketing-ESIC**, 2020.

NARDI, V. A. M.; JARDIM, W. C.; LADEIRA, W.; SANTINI, F. D. O. Customer interaction in business relations: a meta-analysis approach. **Marketing Intelligence & Planning**, 2019.

POSER, D. V. **Marketing de relacionamento**: maior lucratividade para empresas vencedoras. São Paulo: Manole, 2005.

PRADO, P. H. M. **A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente**: um estudo em bancos de varejo. 2004. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas EAESP-FGV, São Paulo, 2004.

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

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

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. Brand value co-creation in a digitalized world: an integrative framework and research implications. **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 1, p. 93-106, 2016.

RANJAN, K. R.; READ, S. An ecosystem perspective synthesis of co-creation research. **Industrial Marketing Management**, v. 99, p. 79-96, 2021.

RAPP, S.; COLLINS, T. **Maximarketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

SARACENI, S. **Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente**: um estudo exploratório. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência) – Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

SCUSSEL, F. B. C.; PETROLL, M. M.; SEMPREBON, E.; ROCHA, R. A. O que é, afinal, marketing de relacionamento? Uma proposta de conceito unificador. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 9-23, 2017.

SHIN, H.; PERDUE, R. R. Customer nontransactional value cocreation in an online hotel Brand community: driving motivation, engagement behavior, and value beneficiary. **Journal of Travel Research**, v. 61, n. 5, p. 1088-1104, 2022.

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

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: *aftermarketing***. São Paulo: Atlas, 1993.

WAGNER, R.; COZMIUC, D. Extended reality in marketing: a multiple case study on internet of things platforms. **Information**, v. 13, n. 6, p. 278, 2022.

WANG, X.; WONG, Y. D.; TEO, C. C.; YUEN, K. F. A critical review on value co-creation: towards a contingency framework and research agenda. **Journal of Service Theory and Practice**, 2019.

YANG, S.; CAI, J.; TU, H. Effects of humor climate within online brand community. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 39, n. 3, p. 380-393, 2021.

YU, X.; YUAN, C.; KIM, J.; WANG, S. A new form of brand experience in online social networks: An empirical analysis. **Journal of Business Research**, v. 130, p. 426-435, 2021.

ZWASS, V. Co-creation: toward a taxonomy and an integrated research perspective. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 15, n. 1, p. 11-48, 2010.

## APÊNDICE A – Entrevista Semiestruturada

### Pesquisa de campo

A – Visão geral do estudo de campo

Título: Cocriação e *Marketing* de Relacionamento: Um Estudo em uma Empresa de Comercialização de Carnes e Lácteos

Objetivo: Verificar como a empresa estudada utiliza o processo de cocriação nas práticas de negócio

B – Procedimento de campo

Aspectos metodológicos: pesquisa de natureza exploratória de abordagem qualitativa com o uso do método estudo de caso

Unidade de análise: Empresa A

Fontes de evidência: entrevista, observações de campo

Instrumento de coleta de dados: roteiro de entrevista

Dados da organização: missão, principais produtos, número de funcionários

Dados dos entrevistados:

Nome:

Cargo:

Atribuições exercidas:

Tempo de experiência na área:

C – Itens de investigação

### Empresa e cocriação

I – O que você entende como cocriação?

II – Quem define e orienta as diretrizes de cocriação na empresa?

III – Quais são as estratégias e práticas de cocriação desenvolvidas (ou implementadas) pela empresa?

IV – Quais os benefícios e dificuldades percebidas?

**Mudança do papel cliente:**

I – Quem você considera o público-alvo da empresa?

II – Os clientes mudam a dinâmica do mercado da empresa?

III – De que forma vocês percebem os movimentos de interação dos consumidores ao longo dos anos? Os que eram mais passivos no passado costumam aderir ao processo de criação de novos produtos?

**Formas de *marketing* de relacionamento apresentadas pela empresa:**

I – Quais são os meios de interatividade com os clientes utilizados pela empresa?

II – Quais as estratégias adotadas, além da cocriação, como relacionamento com o cliente?

III – Qual o papel estratégico do *marketing* de relacionamento na cocriação? Qual a relação percebida entre eles?



## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e Autorização Total ou Parcial de Uso de Imagem, Identificação e Depoimentos

Eu, \_\_\_\_\_, cargo \_\_\_\_\_, da organização \_\_\_\_\_, concordo em participar, como voluntário(a), de uma pesquisa vinculada ao curso de Mestrado em Administração da UTFPR, tendo como pesquisadora responsável a acadêmica Eduarda Remor Bastos e, como orientador, o Prof. Dr. Alexandre Reis Graeml, a qual pode ser contatada pelos email [erembastos@gmail.com](mailto:erembastos@gmail.com).

Tenho ciência de que o principal instrumento de coleta de dados será a entrevista, cujos registros serão analisados em um trabalho intitulado “Cocriação e Marketing de Relacionamento: um estudo de caso”. Entendo que esse estudo possui finalidade científica e acadêmica. Autorizo o uso dos meus depoimentos, mantendo o anonimato quanto à minha identidade e da empresa da qual faço parte, exceto se eu autorizar explicitamente esta identificação.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Participante da Pesquisa

\_\_\_\_\_  
Eduarda Remor Bastos  
Mestranda em Administração da UTFPR

## **APÊNDICE C – Formulário de Avaliação de Entrevista Semiestruturada**

Gostaríamos da sua colaboração na avaliação da entrevista semiestruturada e para isso serão realizadas algumas perguntas

### **1 Clareza**

- 1.1 Os itens estão redigidos corretamente?
- 1.2 O conceito da entrevista semiestruturada está compreensível?
- 1.3 O instrumento expressa adequadamente o que se espera medir?

### **2 Pertinência ou representatividade**

- 2.1 Os itens realmente refletem os conceitos envolvidos?
- 2.2 Os itens são relevantes?
- 2.3 Os itens são adequados para atingir os objetivos propostos?

### **3 Sugestões**

- 3.1 Na sua opinião, como a entrevista semiestruturada poderia ser melhorada?
- 3.2 Se necessário, rediga sugestões para melhorar o item da entrevista ou excluí-lo.
- 3.3 Comente suas considerações.

### **4 Uso Futuro**

- 4.1 Com relação ao uso futuro, seria possível replicar este estudo de acordo com os objetivos propostos?