

*A COCRIAÇÃO NA
PERSPECTIVA DOS
CONSUMIDORES:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO
DO CASO NATURA*

*CO-CREATION IN
CONSUMERS '
PERSPECTIVE:
AN EXPLORATORY STUDY OF
THE NATURA CASE*

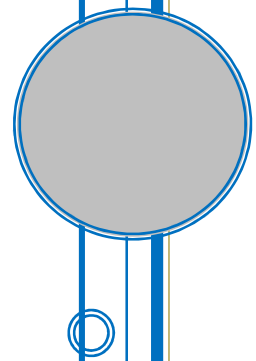
Ana Carolina Lopes de Almeida*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Brasil.
E-mail: anacarolina.acla@gmail.com

Luiz Antonio Slongo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Brasil.
E-mail: luiz.slongo@ufrgs.br

Submetido: Outubro 2017

Aceito: Julho 2018

*Contato para Correspondência



Resumo:

Este artigo, de natureza exploratória, tem como intuito discutir a cocriação como estratégia de inovação de produto. Enquanto prática que permite a participação e a influência dos consumidores na inovação, a cocriação se configura como uma maneira de desempenhar a função de marketing de forma mais assertiva. O objetivo deste artigo é compreender como o processo de cocriação acontece na prática, a partir das percepções de consumidores. Para isso, após identificar os principais aportes teóricos da temática, buscou-se entrevistar sujeitos que já participaram de processos cocriativos – especificamente do projeto Cocriando Natura. Por meio da análise do conteúdo de nove entrevistas em profundidade, identificaram-se as motivações dos consumidores para participar do projeto e a forma como eles percebem os rumos do mesmo, a adequação do formato das jornadas, os benefícios para as partes envolvidas e a efetiva atenção que a empresa dá às ideias dos cocriadores. Os principais resultados encontrados indicam que o projeto conta com a participação de cocriadores fidelizados – isto é, que têm um envolvimento recorrente nas jornadas de cocriação – e que os benefícios percebidos pelos consumidores são mais em termos de relacionamento do que com relação à inovação de produto. A partir dos resultados, derivam quatro recomendações gerenciais para empresas que desejam aplicar a cocriação como um propulsor da inovação: (1) avaliar atentamente o perfil dos cocriadores; (2) garantir um ambiente propício de cocriação; (3) esclarecer os objetivos e os resultados do processo para os participantes; e (4) aproveitá-la enquanto diferencial do produto/serviço cocriado.

Palavras-chave: Cocriação. Inovação. Comportamento do consumidor. Natura.

Abstract:

This exploratory article aims to discuss co-creation as an innovation strategy. As a practice that allows the participation and influence of consumers in innovation, co-creation is a way of performing the marketing function more assertively. The objective of this article is to verify how the co-creation process occurs in practice, from the perceptions of consumers. For this, after identifying the main theoretical approaches of the theme, individuals who have already participated in co-creative processes were interviewed – specifically participants of the Cocriando Natura project. Through the content analysis of nine in-depth interviews, it was possible to identify the motivations of the consumers to participate in the project and the way in which they perceive the directions of the project, the adequacy of the format, the benefits for the involved actors and the effective attention that the company gives to the ideas of the co-creators. The main results indicate that the project counts on the participation of loyal co-creators – since the respondents have a recurring involvement in the co-creation journeys – and that the benefits perceived by the consumers are more in terms of relationship than of product innovation. Four managerial recommendations are derived from the results: companies should (1) evaluate carefully the profile of the co-creators; (2) ensure a propitious co-creation environment; (3) clarify the objectives and results of the process for the participants; and (4) benefit from co-creation as a differential of the co-created product/service.

Keywords: Cocreation. Innovation. Consumer Behavior. Natura

1 Introdução

Tradicionalmente, os consumidores eram vistos como trocadores ou extratores de valor. Através da cocriação, porém, esses sujeitos passaram a se envolver ativamente no processo de criação de valor (Ramaswamy, & Gouillart, 2010) e de inovação de uma empresa (Gemser, & Perks, 2015; Van Djik, Antonides, & Schillewaert, 2014). Conforme Prahalad, & Ramaswamy (2004), no processo de cocriação, as partes envolvidas interagem, aprendem, compartilham informações e integram recursos para criarem valor conjuntamente.

Pesquisas prévias já demonstraram que a cocriação traz diversos benefícios às empresas. Um deles seria aumentar a lealdade dos consumidores envolvidos (Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005), fortalecer o relacionamento entre esses mesmos consumidores e a empresa (Füller, 2010), aumentar os níveis de confiança, o suporte à imagem da marca (Füller, 2010) e a comunicação boca a boca positiva (Piller, Ihl, & Vossen, 2010; Bilgram, Bartl, & Biel, 2011) por parte dos consumidores participantes do processo criativo. Outros estudos evidenciaram que mesmo os sujeitos não participantes percebem as firmas cocriativas como mais orientadas para os consumidores e como detentoras de produtos mais desejáveis (Fuchs, & Shreier, 2011).

Conforme Van Djik (2014), produtos apresentados como ‘cocriados com os consumidores’ são considerados mais atrativos, inovadores, únicos e mais adequados às necessidades dos clientes – se comparados com produtos idênticos apresentados como não cocriados. Os autores realizaram um estudo evidenciando que a cocriação modifica a experiência e o valor de uma marca, pois aquelas engajadas em colaborações autênticas, como a cocriação, são avaliadas melhor pelo público.

Considerando os pontos anteriores, se o papel do marketing é entregar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral, a cocriação, como prática que permite a participação e a influência dos consumidores na inovação de produto, parece se configurar como uma maneira de desempenhar essa função de forma mais assertiva. O objetivo deste artigo, então, é compreender como a cocriação acontece na prática, a partir das percepções de consumidores do projeto Cocriando Natura, com quem foram realizadas nove entrevistas em profundidade, sobre o processo de cocriação no desenvolvimento de produtos.

Por meio da análise do conteúdo dessas entrevistas, identificaram-se as motivações dos consumidores para participar do projeto e a forma como eles percebem os rumos do mesmo, a adequação do formato, os benefícios e a aplicação das ideias por parte da empresa.

Os principais resultados encontrados indicam que o projeto conta com a participação de cocriadores fidelizados – isto é, que têm um envolvimento recorrente nas jornadas de cocriação – e que os benefícios percebidos pelos consumidores são mais em termos de relacionamento do que com relação à inovação de produto.

Quanto à estrutura do estudo, em um primeiro momento, será resgatada a evolução de conceitos relevantes para a temática, bem como será discutida a importância do marketing no desenvolvimento de novos produtos e na cocriação. Após, será apresentado o método desempenhado na parte empírica do estudo, que buscou identificar as percepções de cocriadores cadastrados na base de dados do projeto Cocriando Natura.

2 Revisão bibliográfica

Nesta seção será apresentada uma revisão bibliográfica acerca de conceitos importantes para o objetivo do artigo. Os conceitos mais amplos a serem abordados são o de valor e o de cocriação, mas também serão mencionados outros – tais como inovação, relacionamento e prossumidores – a fim de auxiliar na explicação desses dois primeiros.

2.1 Do valor transacional para o valor cocriado

Hoje em dia, sabe-se que os mercados são sistemas de criação de valor para além da instância econômica, pois também refletem na dimensão social e cultural (Venkatesh, & Peñaloza, 2014). Contudo, em modelos mais tradicionais, o valor tinha um sentido apenas transacional, pois estava presente somente nos aspectos tangíveis dos produtos (Vargo, & Lusch, 2004). Nessa configuração, a criação de valor era limitada às empresas, os consumidores não eram envolvidos, e existiam claros limites entre os papéis de produção e consumo. Essa perspectiva é referida como a lógica dominante de bens por Vargo, & Lusch (2004), e, nela, o valor é mensurado meramente pela transação.

A visão alternativa e mais atual proposta pelos autores é a da lógica dominante de serviços, onde os papéis de produtores e consumidores se misturam e o valor é sempre cocriado. Nesse modelo, as empresas podem fazer proposições, mas o valor propriamente dito é algo definido e criado junto com os consumidores (Vargo, & Lusch, 2004). Sob a nova lógica dominante que os autores propõem, todas as negociações estão baseadas em serviços, mesmo quando bens tangíveis estão envolvidos. Segundo Vargo, & Lusch (2004), os bens são aparelhos que prestam serviços para (e em conjunto com) o consumidor. Daí surge o conceito

de valor em uso, pois, para que esse serviço seja prestado adequadamente, o cliente precisa aprender a lidar com o produto, mantê-lo, repará-lo e adaptá-lo às suas necessidades, situações de uso e comportamentos específicos.

Enfim, desde os modelos mais tradicionais até os mais recentes, há uma variedade de formas como a noção de valor é utilizada na teoria de marketing e na pesquisa do consumidor: valor de troca, valor percebido, valor social, valor cocriado, valor de uso, entre outros (Karababa, & Kjeldgaard's, 2014). Especificamente, a cocriação de valor foi considerada por Vargo, Maglio, & Akaka (2008) como a razão de ser das relações e interações de negócios. Nela, o valor do serviço ou do produto não é mais compreendido como algo embutido pelo vendedor, mas construído pelo consumidor durante o uso, tornando-o cocriador de valor (Vargo, 2008). Ao vendedor, cabe estar atento às dinâmicas de comportamento do consumidor, pois o processo de geração de valor se desenvolve de forma não linear com o passar do tempo.

Segundo Baumann, & Meunir-FitzHugh (2015), o comprometimento mútuo é necessário, já que a compreensão do valor requer investimentos em termos de tempo e esforço de ambos os atores. Somente a partir dessa correspondência e alinhamento de objetivos é que o valor será cocriado. Justamente por terem conhecimentos e habilidades diferentes, as partes envolvidas se complementam e se reconhecem como interdependentes, pois não podem conceber o resultado final (ou seja, o valor) sem a colaboração do outro.

Conforme Füller, Bartl, Ernst, & Mühlbacher (2006), a cocriação envolve todas as fases do processo de inovação: a geração da ideia, o design, a engenharia, o teste e o lançamento. Tal prática foi impulsionada pela emergência de novas tecnologias, que informaram, conectaram e empoderaram os consumidores (Prahalad, & Ramaswamy, 2004). A internet, por exemplo, oferece modos simplificados de interação entre produtores e consumidores em larga escala (Füller, 2006).

2.2 A cocriação dos seus benefícios

Na concepção de Keith (1960), foi a partir da chamada revolução de marketing que houve uma importante mudança no foco de atenção das empresas. Graças a esse movimento, os consumidores passaram a ser o centro do mundo dos negócios, e as empresas, por sua vez, tiveram que buscar compreender seu comportamento e suas necessidades. Isso impactou a criação de produtos, pois as organizações deixaram de criar meramente os itens que elas conseguiam e passaram a fazer os produtos que os consumidores queriam que elas fizessem (Keith, 1960).

Contudo, pesquisas têm demonstrado que pode ser difícil atingir as expectativas dos consumidores no desenvolvimento de novos produtos. Prova disso é que mais da metade dos itens falham ao serem inseridos no mercado (Andrew, & Sirkin, 2003) e uma dessas causas é a resistência do consumidor em adotá-los (Labrecque, Wood, Neal, & Harrington, 2017).

Conforme Dholakia (2001) é preciso considerar que, ao se depararem com um novo produto, os consumidores pensam em qual será a reação do seu grupo de referência, ou seja, como a adoção do bem em questão será interpretada. Nesse caso, se o risco social for muito alto, o sujeito será impelido a não proceder com a compra. Além disso, as preocupações quanto ao valor também entram em análise, pois é possível que, após mensurarem os benefícios e custos, os consumidores concluam que as vantagens do novo produto não compensam seu preço (Labrecque, 2017). Outra barreira também pode ser o número de atributos do item, capaz de tornar sua utilização difícil e fatigosa para os consumidores (Thompson, Hamilton, & Rust, 2005) – influenciando negativamente até mesmo o valor em uso, que pressupõe que os sujeitos devam conseguir lidar com os produtos.

Além disso, reações de anticonsumo e de resistência ao consumo também impactam a aceitação de itens no mercado. De acordo com Dalmoro, Peñaloza, & Nique (2014), o anticonsumo significa literalmente contraconsumo, isto é, a recusa às formas de consumo associadas a um discurso corporativo e de produtos standardizados. Já a resistência, para os autores, representa a reação de oposição ou escape de certos sujeitos em relação a forças dominantes dentro de um mercado.

Vargo, & Lusch (2004), por sua vez, defenderam a existência de uma lógica dominante de serviços, onde produtos padronizados e produzidos sem o envolvimento dos consumidores são muitas vezes percebíveis e não respondem às mudanças nas necessidades do público. A visão centrada em serviços tem como objetivo a personalização das ofertas, o reconhecimento de que o consumidor é sempre um coprodutor e o esforço em maximizar seu envolvimento no processo de criação de produtos (Vargo, & Lusch, 2004). Nesse mesmo sentido, Gummesson (1995) postulou que “os consumidores não compram bens ou serviços: eles compram ofertas que prestam serviços que criam valor”. De nada adianta os novos produtos comportarem o que há de mais recente em tecnologia, se eles não atenderem os requisitos e as necessidades dos consumidores.

Apesar de todas as dificuldades elencadas acima, as empresas precisam diferenciar seus produtos ou serviços, principalmente numa realidade de mercado tão competitiva quanto a atual. Nesse cenário, a inovação se configura como uma forma essencial de adquirir vantagem competitiva (Belardo, & Belardo, 2002; Prahalad, & Ramaswamy, 2004) e o

relacionamento com o consumidor como condição necessária para a aceitação na introdução de novos produtos ou serviços (Seran, & Izvercian, 2014). Para fugir da comoditização dos produtos, que fará o cliente decidir comprar o item de preço mais barato, as empresas devem escapar das práticas do passado e buscar cocriar com os consumidores a partir de interações personalizadas (Prahalad, & Ramaswamy, 2004).

Conforme Prahalad, & Ramaswamy (2004), com o surgimento das experiências cocriativas, a interação fundamental entre a empresa e o consumidor muda de caráter e importância. Segundo Kaplan, & Haenlein (2006), ao envolver ativamente os consumidores no processo de inovação, a empresa têm a oportunidade de obter informações sobre as suas necessidades e desejos e traduzi-las no desenvolvimento de produtos mais adequados. Para Lewis, & Bridger (2001) a parceria entre produtores e consumidores no modelo de cocriação possibilita uma colaboração entre as organizações e seus *stakeholders* para desenvolver sistemas, produtos ou serviços, reforçando a ideia de que a experiência do cliente é central para a criação de valor e para a inovação empresarial. Tal parceria incorre em resultados benéficos para as partes envolvidas, conforme é possível perceber a partir do resumo contido no Quadro 1.

Quadro 1 – Resumo dos Benefícios da Cocriação

Benefícios da Cocriação
1. Possibilitar interações personalizadas com o consumidor;
2. Produzir ofertas personalizadas para o consumidor;
3. Promover a inovação e fugir da comoditização;
4. Fornecer vantagem competitiva diferenciando produtos/serviços;
5. Possibilitar maior chance de aceitação do produto/serviço no mercado;
6. Obter informações sobre o consumidor.

Fonte: os autores.

Esse novo papel que o consumidor assume ao participar dos processos de desenvolvimento de produtos é chamado de *prosumer* – em português, prosumidor – por acadêmicos estudiosos de consumo (Ritzer, & Jurgenson, 2010; Collins, 2010). A palavra nada mais é do que a aglutinação dos termos ‘produtor’ e ‘consumidor’ e foi cunhada originalmente por Toffler (1980) significando uma pessoa que cria produtos, serviços e experiências para seu próprio uso ou satisfação, mais do que para venda ou troca.

Com o tempo, o conceito começou a desenvolver novos significados e o prosumidor passou a ser considerado um criador de valor para todos, não apenas para si próprio. Segundo a definição de Izvercian, & Seran (2013), os prosumidores são indivíduos (consumidores) que fazem uma contribuição trabalhando para produzir ou criar valor para uso próprio ou para

o uso de outros. Já o termo correlato *prosumption* – em português, prossumo – significa toda a atividade de criação de valor desempenhada pelo consumidor que resulta em produtos que eles consomem e que se tornam suas experiências de consumo (Xie, Bagozzi, & Troye, 2008). Esse sujeito emergente representa uma revolução no comportamento do consumidor. Compreender essa mudança fará a diferença entre empresas inovadoras e flexíveis e organizações limitadas e imutáveis (Seran, & Izvercian, 2014).

3 Projeto cocriado Natura

Após realizar um levantamento das organizações brasileiras que possuem projetos nessa área optou-se por investigar o projeto Cocriando Natura¹. A empresa Natura nasceu em 1669 e, além do Brasil, a marca tem negócios em outros países como: Argentina, Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, México e Peru (e, na Bolívia, atuam por meio de um distribuidor local). No mercado brasileiro, lidera a venda direta e está expandindo a atuação no varejo, com lojas próprias e parcerias com redes de farmácia (Natura, 2016). A empresa tem cerca de 6,5 mil colaboradores e 1,8 milhão de consultores, sua sede fica em São Paulo (SP) (Natura, 2016).

Em seu relatório anual de 2016, a Natura coloca que a inovação é o elemento essencial para continuar sendo uma empresa relevante para a sociedade, com um portfólio de produtos que atenda à demanda em constante transformação de seus consumidores (p. 37). Isso se comprova na pesquisa Valor Inovação Brasil, realizada em 2017 pela consultoria Strategy&, da PwC, onde a Natura foi apontada como a quarta empresa mais inovadora do Brasil, entre as 195 empresas pesquisadas. A elaboração do ranking tem como base quatro pilares da cadeia de inovação: intenção de inovar; esforço para realizar a inovação; resultados obtidos; e avaliação do mercado.

O Cocriando é uma das ações de inovação da companhia e existe desde 2013. Por meio do programa, a empresa promove experiências de colaboração nos ambientes virtual e presencial, onde são construídos conceitos, ideias e respostas para desafios de inovação da Natura, com a participação de consumidores. Dentro da plataforma, estão registradas as jornadas cocriativas, que são compostas por cinco etapas, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Etapas do Cocriando Natura

¹Site: www.cocriando.natura.net



Fonte: Natura (2017).

4 Método

Para este estudo exploratório, decidiu-se realizar entrevistas em profundidade com consumidores que já participaram de processos cocriativos. Neste estudo, optou-se por construir um roteiro (disponível no Apêndice I) a fim de guiar as entrevistas e também oportunizar o surgimento de outras questões pertinentes ao longo da conversa.

Elementos da pesquisa: Na aba intitulada “Comunidade”, no menu do site do Cocriando, é possível ter acesso a dados de todos os consumidores cadastrados. Fazendo-se uma pesquisa inicial, foi possível constatar que muitos deles não tinham participado de nenhuma jornada, portanto, não conseguiriam responder ao roteiro de entrevista proposto. Por isso, resolveu-se aplicar os filtros disponíveis no próprio site: participantes com mais pontos, com mais comentários e com mais ideias. Esses filtros possibilitaram a listagem dos cocriadores mais ativos da plataforma e, portanto, mais relevantes para as intenções do presente estudo. A busca retornou por volta de 40 pessoas, representando um número baixo de participantes ativos em uma base de 1.892² cadastrados. Dentre esses 40, muitos não tinham fornecido o perfil de Facebook, impossibilitando o contato dos pesquisadores.

Coleta dos dados: No total, foi feito contato com os 22 consumidores que haviam fornecido seus perfis através de uma mensagem no Facebook³. Desses, duas pessoas eram na realidade funcionários da Natura, gestores do projeto e, por isso, foram desconsiderados. Dos 20 consumidores remanescentes, nove retornaram o contato. As nove entrevistas foram realizadas entre os dias 18 e 28 de julho utilizando os seguintes meios de comunicação: Skype⁴, Facebook e FaceTime⁵. Considerando que os respondentes residiam em diferentes

² Conforme acesso em 04 de agosto de 2017.

³ Site: www.facebook.com

⁴ Site: www.skype.com

estados do Brasil, esses três meios de comunicação ofereceram a possibilidade de as partes conversarem com áudio e vídeo. Todas as entrevistas tiveram seu áudio gravado mediante autorização de cada participante e foram transcritas individualmente. O critério de saturação que se utilizou foi o de repetição de informações e as entrevistas seguiram um roteiro (disponível no Apêndice 1) com oito itens e tiveram duração média de 25 minutos. Embora não estejam disponíveis no apêndice devido a sua extensão, as transcrições podem ser solicitadas aos autores por e-mail.

Análise dos dados: A análise dos dados foi feita através da técnica de análise de conteúdo. De acordo com Nique, & Ladeira (2017), na análise de dados qualitativos deve-se seguir seis passos para transformar os dados crus em informações: (1) mapear as fontes dos dados coletados; (2) garantir que os dados são comparáveis; (3) transformar os dados crus em unidades; (4) categorizar as unidades encontradas; (5) descrever e interpretar as categorias que resumem as unidades; e (6) proceder com a validação estrutural das codificações. Aplicando esses passos, as principais categorias encontradas na análise foram quanto às motivações e o perfil dos cocriadores; o andamento do projeto em 2017; o formato das jornadas; os benefícios para as partes envolvidas; e a aplicação das ideias. Tais categorias serão apresentadas na próxima seção do artigo.

5 Análise dos resultados

Uma vez transcritas as entrevistas, foi o momento de analisar as informações coletadas e buscar categorizá-las conforme sua recorrência nos discursos dos respondentes. Além disso, a fim de enfatizar e exemplificar determinados aspectos mencionados nas entrevistas, alguns trechos de respostas foram selecionadas e transcritas por meio de citações diretas.

5.1 As motivações e o perfil dos cocriadores

Já no início das conversas com os entrevistados, percebem-se alguns pontos em comum entre os respondentes – que figuravam entre os cocriadores mais ativos conforme o ranking da plataforma online. Alguns deles eram fãs da marca previamente e outros eram interessados na temática de inovação ou cocriação – em função de seu emprego, de seu estudo ou até mesmo por curiosidade. Isso se percebe em falas como a da Entrevistada 1: “Eu sou muito fã da Natura e o projeto de cocriação é uma coisa muito legal, eu já trabalho com isso

⁵ Aplicativo exclusivo para o sistema iOS que permite fazer chamadas de vídeo.

na minha vida profissional. (...) Eu participo de um monte de coisa assim, porque sou uma entusiasta”. E também como a da Entrevistada 5: “Eu tenho muito interesse na marca Natura, uma marca que sempre considerei desde quando fiz faculdade. Uma marca de inovação, referência nesse sentido no Brasil”.

Assim como mencionado pela Entrevistada 1, a Entrevistada 2 também revelou já ter participado de projetos de cocriação de outras marcas, tais como da Coca Cola e da 3M:

Eu participei de duas jornadas da Natura e também já participei de outras. Como, por exemplo, da Coca Cola. A 3M também tem uma plataforma que eu também já participei. Eu vou participando das que eu acho legal e que posso contribuir. Ou de produtos que eu já usei ou de assuntos que eu tenho interesse ou conhecimento.

A Entrevistada 3, por sua vez, já era consumidora da marca há bastante tempo e, além disso, comentou que seu emprego atual exigia criatividade em seu dia-a-dia, então ela não considerava isso um desafio:

(...) eu já tenho afinidade com a marca, bastante. Estou com 36 anos agora e desde que eu tinha uns 18 anos eu já comecei a usar Natura. (...) Eu acho que, em primeiro lugar, o que me fez cocriar e investir tempo foi paixão pela marca. Em segundo lugar, eu já tenho uma rotina de criação no meu trabalho.

A Entrevistada 7 revelou que a temática despertou interesse graças a uma pós-graduação que cursou na área de criatividade e inovação.

Eu sou jornalista e em 2014 eu iniciei uma especialização em gestão da criatividade e inovação (...). Parte do projeto era sobre criatividade e inovação aberta – que é um assunto que eu me apaixonei muito. Cocriação, inovação aberta, esses temas que envolvem muito a colaboração e o compartilhamento entre as pessoas. Eu acredito que sejam, realmente, competências e características desse novo tempo que a gente está vivendo. E aí eu fui buscar um pouquinho sobre projetos e que empresas que praticavam esse tipo de iniciativa e encontrei a da Natura – o Cocriando – e comecei a participar.

Outro ponto em comum é que a maioria dos participantes conheceu o projeto e se inscreveu por iniciativa própria, seja por pesquisas ou pelo acompanhamento das redes sociais da marca, apenas um deles foi diretamente convidado pela Natura. Isso pode resultar em uma amostra de cocriadores não condizente com o verdadeiro público da empresa. Outro indício de um perfil de cocriadores pouco heterogêneo é que, das dez pessoas entrevistadas, seis tinham pós-graduação completa e as outras três possuíam ensino superior completo. Além disso, alguns dos entrevistados haviam participado mais de uma vez do evento de reconhecimento, que ocorre ao final de cada ano, onde são convocados os participantes mais

colaborativos da plataforma. Uma das entrevistadas participava do projeto desde o início, há cinco anos, e revelou ter participado de aproximadamente 10 jornadas. Em algumas falas, se percebe essa recorrência de cocriadores no evento de final de ano:

Esse é um momento mais de descontração, para as pessoas se conhecerem. Aí eu percebi que as pessoas que já participavam do ano anterior são praticamente as mesmas. Era uma média de 30 pessoas, de vários lugares do Brasil, e muitas delas já tinham participado do ano anterior. Isso é muito comum também. Você tem ali aproximadamente 2.000 pessoas dentro da plataforma e dessas apenas 30 a 50 são ativas. (ENTREVISTADA 4)

Assim, além de ser um percentual pequeno de consumidores ativos na plataforma, se comparado com o número de cadastrados, ainda há pouca rotatividade entre eles, significando uma espécie de participação fidelizada dos cocriadores (Sawhney, 2005). Isso é interessante do ponto de vista da experiência que eles adquirem por já terem participado de diversas jornadas, mas também é um ponto que de certa forma pode enviesar a cocriação ou até mesmo tornar esses sujeitos mais exigentes, como apontam alguns estudos na área de fidelização de clientes (Wieseke, Alavi, & Habel, 2014; Dowling, & Uncles, 1997).

5.2 O projeto em 2017

Outro ponto relevante é que os cocriadores perceberam, neste ano, uma mudança no projeto. De fato, a única jornada divulgada no site foi voltada para homens, que teve início em dezembro de 2016 e encerrou em julho de 2017. Ela foi apenas anunciada no site, mas ocorreu através de um grupo secreto no Facebook. Essa informação não está bem atualizada, pois a jornada ainda consta no site como estando ativa⁶.

Um dos entrevistados comentou que a jornada Homem envolveu questões relativas à vida pessoal, as quais ele não se sentiu à vontade para responder, e revelou sua preferência pelo site ao invés do Facebook:

Eu vou ser bem sincero que em alguns momentos da jornada Homem eu não me senti muito à vontade para responder, pois tinha muita gente no grupo. Eu sou uma pessoa muito tímida e prefiro não expor minha vida pessoal. E muita coisa envolvia a vida pessoal nessa jornada. Daí eu preferi não responder algumas atividades. Eu acho que eles queriam tentar trazer mais gente e ser mais fácil de dialogar, já que pelo Facebook todos têm acesso. Mas, para mim, eu preferiria pelo site. Entre os dois eu optaria pelo site (ENTREVISTADO 8).

Para mulheres, entre outubro e dezembro de 2016, houve uma jornada, que não consta no site, também através de um grupo secreto no Facebook. A jornada se chamou Avalie meu Look e contou com a participação de 45 cocriadoras. Além disso, alguns entrevistados

⁶ Conforme acesso em 04 de agosto de 2017.

comentaram sobre uma possível reformulação do projeto, não somente pelas mudanças que têm ocorrido no processo, mas também em função da troca de diretoria da empresa, que ocorreu no final de 2016. Nos exemplos das Entrevistadas 3, 4 e 5, há menções nesse sentido:

Nesse ano eles estão fazendo umas coisas diferentes. Eles não estão utilizando o portal, então eles colocam posts soltos no Facebook e você pode comentar no próprio post. Até agora não houve nenhuma jornada. Não sei se o projeto deu uma parada ou se eles estão reformulando. (...) É até triste de ver que até agora não saiu nenhuma jornada, sabe? Mas acho que eles devem estar reformulando, alguma coisa assim... (ENTREVISTADA 3).

Na Natura teve mudança de diretoria, então deve ser por isso que eles devem estar revendo o projeto e que ainda não teve nenhuma jornada em 2017. Então talvez nesse momento os investimentos que eles estão fazendo não estejam tão voltados para as inovações internas. (ENTREVISTADA 4).

Pelo que eu estou sabendo eles estão passando por uma reestruturação nessa área de inovação, então está tudo meio que parado. Esse ano eles também compraram uma empresa gigante de cosméticos, então acho que isso tudo deu uma parada. O que é muito ruim porque é muito legal participar das jornadas. (ENTREVISTADA 5).

Essas informações suscitam algumas dúvidas com relação à continuidade do projeto, pelo menos dentro do formato original. Atualmente, são seis jornadas cadastradas na plataforma, contudo, alguns entrevistados relataram ter participado de mais jornadas – não contabilizadas no site do projeto. Em um contato com a gerente do Cocriando, quando se buscou uma entrevista com a mesma, o retorno foi de que a equipe responsável está “avaliando e construindo um novo caminho de evolução para o projeto”.

5.3 A avaliação sobre o formato das jornadas

Considerando as mudanças ocorridas em 2017, pensou-se que os rumos do projeto devem ser cuidadosamente estudados, especialmente essa mudança das jornadas para o Facebook. Conforme explicitado na opinião do Entrevistado 8, há uma preferência pelo site ao invés do uso da rede social. Além disso, outros consumidores com quem se conversou fizeram elogios à plataforma existente no site, que disseram ser intuitiva e de fácil acesso.

Na opinião da Entrevistada 2, “a plataforma online expande muito para outras pessoas. Ser presencial é um pouco difícil para uma empresa fazer. Sendo online acho que é mais fácil e abrange muito mais pessoas”. Também se percebem elogios ao formato e à plataforma na fala da Entrevistada 1: “o site é bem intuitivo e de fácil navegação. É fácil de você fazer postagem, de responder as pessoas, de visualizar se alguém te mandou uma mensagem particular. É fácil de você entrar e olhar o perfil dos outros participantes, que estão interagindo com você”.

De fato, a interação online faz sentido, pois foram a internet e as novas tecnologias que possibilitaram a interação entre produtores e consumidores em larga escala (Pralhad, & Ramaswamy, 2004; Füller, 2006). Contudo, nossa Entrevistada 6, moradora de São Paulo, revelou que sua participação foi muito mais presencial do que online: “essas jornadas acontecem presencialmente mesmo”. Ela comentou que as primeiras etapas, de pré-seleção, ocorrem online, mas que sempre havia uma parte presencial posteriormente.

Isso indica a existência de eventos voltados para pessoas de São Paulo, onde se localiza a sede da empresa. Os moradores de outros estados e cidades não ficavam sabendo da divulgação desses eventos, como se percebe no trecho seguinte:

Eu percebi também que eles têm outros encontros, que não são tão divulgados no site. Algumas pessoas eram de São Paulo, por exemplo. Então talvez por estarem em São Paulo eles priorizem chamá-las para participar de encontros presenciais. Mas eu não fiquei sabendo desses encontros, apenas durante o evento de reconhecimento eu percebi que isso tinha acontecido (ENTREVISTADA 4).

Ao mesmo tempo em que havia um entendimento dos entrevistados sobre a importância da etapa online e dos benefícios que ela possui no sentido de agregar pessoas de outras cidades e estados, também foi percebido um desejo por participações presenciais. “Eu acho que no presencial seria mais fácil, mas como eles querem pegar todos os cantinhos do Brasil, eu acho que funciona, acho bem eficiente”, comentou a Entrevistada 3. Além desse, os trechos abaixo também são exemplos de opiniões acerca do formato do projeto e da importância de uma interação presencial:

Eu acho válido você começar uma ideia online, até para você entender a proporção que isso vai tomar. Mas em algum momento as pessoas que estão envolvidas têm que se encontrar pessoalmente para que elas possam desenvolver essa ideia de forma mais ativa (ENTREVISTADA 4).

Sim, é bacana esse formato, o online amplia essa jornada inicial. Mas, talvez, quando você quer realmente apurar as ideias e desenvolver, seja bacana ter momentos offline, momentos presenciais. Pelo que eu sei, o projeto Cocriando tem momentos de jornadas com pessoas presencialmente, são consumidores mais ali da região de São Paulo mesmo, então eles fazem também esses encontros com alguns consumidores pra desenvolver algumas ideias (ENTREVISTADA 7).

Adequado não é, não. Eu gosto de olho no olho, eu gosto da participação. Tanto que na jornada Homem eu disse que ficou faltando uma coisa presencial que convidasse os homens e que participassem desde os criadores de embalagem até as pessoas que desenvolvem o produto, do marketing, etc. (...) A gente daria as ideias e eles diriam se é viável ou não. Aí seria possível sair de lá com um produto formado (ENTREVISTADO 9).

Assim, notou-se que alguns entrevistados consideram importantes os encontros

presenciais para o andamento da cocriação. Alguns deles, inclusive, sabem que os momentos presenciais existem e que são voltados para moradores de São Paulo. Outro respondente, o Entrevistado 9, demonstrou ampla preferência pelo formato presencial.

5.4 Os benefícios do relacionamento

A partir da análise das entrevistas, foi possível também constatar um fortalecimento no relacionamento entre a empresa e os cocriadores. Uma das questões formulada durante a entrevista foi relativa aos benefícios percebidos na participação do projeto. Muitos dos respondentes relataram não saber que haveria algum tipo de premiação e, por isso, consideravam os benefícios intangíveis – tais como a interação com outras pessoas, o networking e a vivência em si – os principais ganhos.

Na concepção do Entrevistado 8, “o principal benefício é o contato. Você conhece gente nova e dialoga com várias pessoas para poder trocar opiniões”. A Entrevistada 2 pensa de forma parecida e disse que acha “(...) muito mais legal ter a experiência do que o prêmio”. Além disso, percebeu-se também que os cocriadores mantêm contato mesmo fora do projeto. Segundo a Entrevistada 4, “(...) tem um networking ali fantástico. A gente tem um grupo que ficou ativo no WhatsApp desde esse evento, então a gente de vez em quando passa algumas informações”.

Todos os entrevistados, por serem cocriadores ativos, já tinham participado de pelo menos um evento de reconhecimento, que ocorre ao final de cada ano. Os comentários sobre esse evento foram sempre muito positivos:

Quando eu estive na Natura, eu nunca imaginei, eu nem sabia que tinha um prêmio de cocriação, eu não entrei por causa disso. Mas quando eu recebi um email dizendo que eu tinha sido eleita top cocriadora junto a um grupo de outras pessoas. Eu fiquei tão feliz, foi a melhor coisa do meu ano (ENTREVISTADA 1).

Nesse evento, a Natura premia em torno de 30 pessoas com a viagem para São Paulo e os custos envolvidos, além de entregar kits da marca e outros presentes, como se evidencia na seguinte fala:

Foi um dia maravilhoso. (...) ganhei passagem, hospedagem em um hotel muito bom em São Paulo, almoço, jantar, tudo incluso. Eles pagaram para todo mundo. Teve gente que veio de Minas, do Sul... Também ganhamos vários presentes: tapete de ioga, perfume, velas, produtos para pele... (ENTREVISTADA 5).

de 2016 foi na fábrica, localizada em Cajamar – SP. Nesses encontros, os entrevistados puderam conhecer pessoalmente a equipe que gerencia o Cocriando e relataram que são pessoas “que refletem o posicionamento da marca” e que “representam a marca na sua essência”. Uma das entrevistadas comentou: “Eu não sei como eles conseguem, porque eles traduzem a marca em todos os segundos desse encontro”.

Por outro lado, somente um dos entrevistados comentou que um dos benefícios do Cocriando seria a criação de produtos – embora sem antes deixar de mencionar que o principal deles é o contato com outras pessoas:

(...) Além disso, tem o foco na criação dos produtos. É positivo tanto para a Natura quanto para mim. Eu estou dando uma opinião que é a minha necessidade. Várias pessoas também poderiam procurar o mesmo que eu. Então a Natura pode produzir o produto que eu sugeri e essas outras pessoas também podem usufruir (ENTREVISTADO 8).

Isso indica que talvez os consumidores não percebam tão claramente os benefícios da cocriação no desenvolvimento de produtos. Na percepção dos consumidores, o benefício nos pareceu muito mais intangível, já que houve muitas menções à experiência e à vivência possibilitadas pelo projeto, bem como à oportunidade de conhecer novas pessoas e a marca Natura mais de perto. Esses apontamentos sugerem que o Cocriando, na perspectiva dos consumidores, fortalece o relacionamento entre os consumidores e a empresa (Füller, 2010) mais do que propriamente a inovação de produto. Os trechos abaixo ilustram essa percepção:

Mas, para mim, foi uma satisfação pessoal mesmo. Eu tenho uma ligação tão forte que quando eu comecei a cocriar, eu me lembrei de cenas. Eu já tenho filho, então eu lembrei que eu usei o óleo de amêndoas na minha gravidez. Então é uma coisa da marca mesmo. Foi uma satisfação pessoal mesmo, eu não sei se eu cocriaria para qualquer marca. A Natura tem esse foco no futuro, o que eu acho bem legal, e é uma marca de liberdade. É bem gostoso participar das jornadas (ENTREVISTADA 3).

O que eu enxergo bastante é que o foco deles não é só inovar. Essa é uma consequência do Cocriando. Mas eu enxergo que o que o projeto realmente trouxe para a Natura foi uma grande proximidade com o consumidor (ENTREVISTADA 5).

5.5 A efetiva atenção às ideias dos cocriadores

Quando questionados se percebiam a influência dos resultados do Cocriando no desenvolvimento de novos produtos da Natura, três entrevistados mencionaram o mesmo produto como exemplo: um hidratante em spray. A ideia teria partido de uma participante do projeto e foi colocada em prática pela marca. Inclusive, sobre esse mesmo hidratante, um dos entrevistados, que é consultor da Natura, comentou: “eu acho que ele não vingou”. Fora esse

exemplo, os entrevistados citaram outros produtos que não se repetiram nas falas, e duas pessoas falaram que percebem a aplicação, mas não deram nenhum exemplo específico.

Também esteve muito presente na fala dos entrevistados comentários sobre o tempo que existe entre uma sugestão ser feita dentro da jornada e entre o produto ser criado. Esse aspecto se percebe na fala da Entrevistada 4: “a gente teve uma das participantes, na semana retrasada, falou no grupo que a ideia dela está sendo colocada em prática. É uma ideia mais antiga – parece que tem uma questão de tempo. Demora um pouco para que as ações sejam realmente colocadas em prática”. E também na resposta da Entrevistada 5: “olha, eu acho que isso é um processo bem demorado. Por exemplo, eu sei que a linha Sou da Natura nasceu de um processo de cocriação. É um processo muito longo. Eu tenho o contato de uma moça lá da Natura e ela tava me explicando que é um processo demorado”.

O Entrevistado 9 considera perigosa essa demora no lançamento dos produtos: “Eu percebo que é muito devagar, porque outra marca pode ouvir a ideia e executar antes a proposta inovadora. (...) É preciso tentar acelerar para lançar o produto no mercado”. Outro comentário nesse sentido também foi identificado na fala do Entrevistado 8:

A Eudora, a Quem disse Berenice e o Boticário têm a ideia e já começam a produzir e lançar. Já a Natura demora um pouco até lançar os produtos. Já aconteceu de darmos a ideia para a Natura na jornada e a concorrência produzir antes da Natura. Então eu acho que peca na demora. Eles querem colocar o produto novo no mercado já 100% certo para não ter problema de reformular e eu acho que isso é um erro deles (ENTREVISTADO 8).

Além disso, ao comprar um produto Natura, o consumidor não sabe se aquele produto foi cocriado ou não, pois na embalagem não tem nenhum tipo de informação a este respeito. Um dos entrevistados comentou que poderia existir um selo na revista ou na embalagem indicando que aquele produto foi fruto de uma cocriação entre empresa e consumidores. Inclusive, ele comentou que, assim como tem pessoas que buscam produtos não testados em animais, as pessoas que apoiam a ideia da inovação ou especificamente da cocriação poderiam também buscar por esse diferencial.

Isso faz sentido especialmente ao considerar-se o estudo de Van Dijk (2014), o qual apontou que produtos apresentados como ‘cocriados com os consumidores’ são considerados mais atrativos, inovadores, únicos e mais adequados às necessidades dos clientes – se comparados com produtos idênticos apresentados como não cocriados. O estudo dos autores evidenciou que marcas engajadas em colaborações autênticas, como a cocriação, são avaliadas melhor pelo público. Além desse, outros estudos evidenciaram que mesmo os sujeitos não participantes percebem as firmas cocriativas como mais orientadas para os

consumidores e como detentoras de produtos mais desejáveis (Fuchs, & Shreier, 2011). Contudo, para isso acontecer, precisa haver uma divulgação adequada a fim de que os consumidores saibam o diferencial daquele produto ou marca.

Por fim, o que se percebe com esses relatos dos consumidores é que o projeto funciona mais como uma ação de relacionamento – entre empresa e cocriadores – do que propriamente como cocriação de produto. De fato, a melhoria do relacionamento entre esses consumidores e a empresa está entre os benefícios apontados pela literatura (Füller, 2010). Desse benefício, podem também advir outros como o aumento da lealdade dos consumidores (Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005), o aumento dos níveis de confiança, o suporte à imagem da marca (Füller, 2010) e a comunicação boca a boca positiva (Piller, Ihl, & Vossen, 2010; Bilgram, Bartl, & Biel, 2011) por parte dos consumidores envolvidos na cocriação.

Embora os participantes sejam gratos por todo o networking que o projeto possibilita com a empresa e mesmo com outros consumidores, também houve menções a expectativas não atendidas quanto à aplicação das ideias em desenvolvimento de novos produtos. É preciso considerar que, para o consumidor, há um esforço e investimento mental em participar de sessões de cocriação. Por isso, pode ser frustrante colaborar com seu tempo, dedicação e criatividade para depois não ver resultados práticos.

Retomando os benefícios apontados na literatura, percebe-se que o projeto de fato possibilita interações personalizadas com o consumidor e obtém informações sobre o consumidor (Prahalad, & Ramaswamy, 2004; Kaplan, & Haenlein, 2006; Füller, 2010). Contudo, há outros benefícios que não ficam evidentes no caso estudado, tais como: produzir ofertas personalizadas para o consumidor; promover a inovação e fugir da comoditização; fornecer vantagem competitiva diferenciando produtos/serviços; e possibilitar maior chance de aceitação do produto/serviço no mercado (Vargo, & Lusch, 2004; Prahalad, & Ramaswamy, 2004; Belardo, & Belardo, 2002; Seran, & Izvercian, 2014). Assim, sendo a cocriação um projeto que requer investimentos da empresa e dos consumidores, o ideal seria que ambas as partes obtivessem o máximo de benefícios possíveis.

6 Considerações finais

A partir da revisão bibliográfica desempenhada no artigo, percebe-se que, tradicionalmente, as empresas tinham um foco bastante transacional. Inicialmente, havia muito investimento em produção, com a crença de que existiria demanda para tudo aquilo que fosse produzido. Contudo, após a chamada revolução de marketing, os consumidores

passaram a ser considerados centrais pelas empresas. Nesse sentido, começaram também a surgir ferramentas tecnológicas que empoderaram e deram voz a esses sujeitos.

Além disso, contrariamente aos modelos tradicionais de criação de valor, observa-se que os consumidores avaliam aspectos não somente econômicos e tangíveis no momento de adotar um produto. Por isso, é possível que mesmo um item de qualidade e preço adequados sofra rejeição por parte do público, pois existem diversas outras variáveis nas decisões de compra dos sujeitos.

Ainda, viu-se que a empresa sozinha é apenas capaz de propor um valor, o qual pode ou não ser aceito pelos consumidores. Organizações flexíveis e inovadoras já perceberam que o valor só é plenamente determinado pelo consumidor na utilização do produto e fora de seu controle absoluto. Assim sendo, seus gestores fazem uso de estratégias de colaboração entre empresa e consumidores a fim de desenvolver novos produtos ou serviços mais adequados às necessidades do público e, conseqüentemente, com maiores chances de aceitação no mercado. A partir da análise específica do caso da Natura, é possível extrair algumas implicações gerenciais e melhores práticas para empresas que desejam trabalhar com a cocriação enquanto uma forma de desenvolver novos produtos e serviços:

1. *É preciso atenção com os cocriadores cativos e atuar de forma mais ativa na seleção dos mesmos, conforme as demandas de cada projeto de cocriação.* O primeiro traço comum entre os entrevistados sugere pouca heterogeneidade no perfil dos cocriadores. Apesar de ter um número alto de cadastrados na plataforma, o percentual de consumidores realmente ativos é baixo. Percebeu-se que a maioria das pessoas se cadastra, mas não interage nas jornadas. Além disso, grande parte dos cocriadores entrevistados eram ativos há anos na plataforma e alguns já tinham participado mais de uma vez do evento de reconhecimento como top cocriadores. Isso sugere a recorrência das mesmas pessoas colaborando nas jornadas, o que pode implicar em uma fidelização desses sujeitos e também em vieses na cocriação.

2. *É preciso garantir ambientes adequados para o processo de cocriação, seja ele online ou offline, a fim de que os cocriadores contribuam de forma livre e criativa.* As últimas jornadas do Cocriando não aconteceram na plataforma do site, mas através de grupos secretos no Facebook. Apesar de ambos os ambientes serem online, constatou-se ótimos comentários sobre o funcionamento do site e observou-se certo desconforto com relação às jornadas no Facebook.

3. *É preciso deixar claro o intuito e os resultados da cocriação, caso contrário ela pode tornar-se um mero programa de relacionamento com o cliente.* Com relação ao benefício percebido pelos entrevistados, houve recorrência na menção de aspectos intangíveis,

tais como a experiência, a vivência, as amizades e as conexões possibilitadas graças ao projeto. Em segundo lugar, os respondentes citaram também os ganhos tangíveis, isto é, os eventos de reconhecimento e os kits de produtos que a Natura entrega como presentes de agradecimento. Porém, apenas um deles citou especificamente o desenvolvimento de novos produtos como um benefício.

4. *É preciso aproveitar a cocriação enquanto diferencial do produto/serviço que dela é resultante.* Nas entrevistas, foi mencionada a demora na aplicação das ideias, o que colocava em risco o pioneirismo da empresa no lançamento de produto. Os exemplos de aplicação de ideias não foram muito vastos e é difícil confirmar a validade dos mesmos, pois a empresa não coloca nenhum tipo de selo ou aviso nos produtos que foram cocriados. Aí também está uma oportunidade, já que existem estudos comprovando um desempenho melhor em vendas de produtos anunciados como cocriados (Van Djik, 2014; Fuchs, & Shreier, 2011).

6.1 Limitações e propostas de estudos futuros

Acredita-se que existam algumas limitações e caminhos a serem seguidos em estudos futuros. Seria interessante, por exemplo, englobar a visão da empresa, isto é, coletando dados de funcionários envolvidos no projeto de cocriação a fim de verificar a percepção empresarial acerca desse instrumento. Além disso, as duas principais proposições oriundas desse artigo podem agora ser trabalhadas de forma mais específica e com uma abordagem quantitativa de análise estatística. A primeira delas é a fidelização dos cocriadores, isto é, o fato de os participantes do projeto Cocriando Natura serem em geral os mesmos. Seria importante realizar um estudo verificando se existe algum prejuízo nesse sentido. Por exemplo, no caso de esses consumidores se tornarem mais exigentes com o projeto ou com a empresa, ou ainda o fato de as jornadas serem pouco heterogêneas, já que as ideias partem dos mesmos cocriadores e, conseqüentemente, dos mesmos pontos de vista.

A segunda principal proposição do artigo é quanto à cocriação estar sendo utilizada mais como uma ferramenta de relacionamento com os consumidores do que propriamente como uma forma de auxiliar na inovação e no desenvolvimento de novos produtos. Para isso, seria interessante analisar a percepção da empresa quanto aos benefícios e resultados do projeto, bem como estudar outras organizações que apliquem a cocriação. Algumas outras empresas que têm projetos em cocriação foram inclusive citadas pelos entrevistados: BASF, Coca-Cola, 3M, entre outras.

Outro possível caminho seria analisar os participantes inativos na plataforma de

cocriação. Eles correspondem a um percentual bem grande dos cadastros e coletar esses dados poderia ajudar a responder por que motivos eles se inscreveram na plataforma, mas optaram por não participar ativamente. Tratar esses sujeitos como dados e compreender suas percepções poderia render boas análises e informações para estudos futuros.

Referências

- Andrew, J. P., & Sirkin, H. L. (2003). Innovating for Cash. *Harvard Business Review*, 76-83.
- Baumann, J., & Meunier-Fitzhugh, K. L. (2015). Making value co-creation a reality – exploring the co-creative value processes in customer-salesperson interaction. *Journal of Marketing Management*, 31(3-4), 289-316.
- Belardo, S., & Belardo, A. W. (2002). *Innovation Through Learning: What Leaders Need to Know in the 21st Century*. Whitestone, New York, NY.
- Bilgram, V., Bartl, M., & Biel, S. (2011). Successful consumer co-creation: the case of Nivea body care. *Marketing Review St Gallen*, 28, 34-42.
- Collins, S. (2010). Digital fair: Prosumption and the fair use defence. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 37-55.
- Dalmoro, M., Peñaloza, L., & Nique, W. M. (2014). Resistência do consumidor: diferentes estágios teóricos de um mesmo conceito. *ReMark – Revista Brasileira de Marketing*, 13(1), 119-132.
- Dholakia, U. M. (2001). A motivational process model of product involvement and consumer risk perception. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1340-1360.
- Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work? *MIT Sloan Management Review*, 38(4), 71-82.
- Fuchs, C., & Schreier, M. (2011). Customer empowerment in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 17-32.
- Füller, J. (2010). Virtual co-creation of new products and its impact on consumers' product and brand relationships. *California Management Review*, 52, 98-122.
- Füller, J., Bartl, M., Ernst, H., & Mühlbacher, H. (2006). Community based innovation: How to integrate members of virtual communities into new product development. *Electronic Commerce Research*, 6(1), 57-73.
- Gemser, G., & Perks, H. (2015). Co-Creation with Customers: An Evolving Innovation Research Field. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 660-665.
- Gummesson, E. (1995). Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy. In: Glynn, W. J., & Bames, J. G. *Understanding Services Management*. New York: John Wiley & Sons, 244-268.

- Harwood, T., & Garry, T. (2010). 'It's Mine!' – Participation and ownership within virtual co-creation environments. *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 290-301.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2006). Toward a Parsimonious Definition of Traditional and Electronic Mass Customization. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 168-182.
- Karababa, E., & Kjeldgaard, D. (2014). Value in marketing: Toward sociocultural perspectives. *Marketing Theory*, 14(1), 119-127.
- Keith, R. J. (1959). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, 24(1), 35-38.
- Labrecque, J. S., Wood, W., Neal, D. T., & Harrington, N. (2017). Habit slips: when consumers unintentionally resist new products. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 119-133.
- Lewis, D., & Bridger, D. (2011). *The Soul of the New Consumer: Authenticity – What We Buy and Why in the New Economy*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Natura. (2016). *Relatório Anual 2016*. Recuperado de: <http://www.natura.com.br/relatorioanual/2016>. Acesso em: 27 jul. 2017.
- Natura. Cocriando Natura. 2017. Recuperado de: <http://cocriando.natura.net/cs/cocriando/comofuncionacocriando>. Acesso em: 27 jul. 2017
- Nique, W., & Ladeira, W. (2017). *Como fazer pesquisa de marketing: um guia prático para a realidade brasileira*. (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Nysveen, H., & Pedersen, P. E. (2014). Influences of co-creation on brand experience. *International Journal of Market Research*, 56(6), 807-832.
- Peñaloza, L., & Venkatesh, A. (2014). The value of value in CCT. *Marketing Theory*, 14(1), 135-138.
- Piller, F., Ihl, C., & Vossen, A. (2010). Customer co-creation: open innovation with customers. A typology of methods for customer co-creation in the innovation process. In: Wittke, V., & Hanekop, H. *New Forms of Collaborative Innovation and Production on the Internet. An Interdisciplinary Perspective*. University Press Göttingen, Göttingen., 31-61.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2005). The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. *Harvard Business School Press*, 30(3), 165-168.
- Ramaswamy, V., & Guillard, F. (2010). *The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits*. New York, NY.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 290-315.
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital prosumer. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13-36.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: the Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*,

19, 4-17.

Seran, S., & Izvercian, M. (2014). Prosumer engagement in innovation strategies: The Prosumer Creativity and Focus Model. *Management Decision*, 52, 1958-1980.

Strategy. (2017). *Valor Inovação Brasil 2017*. Retrieved April 13, 2018, from <https://www.strategyand.pwc.com/media/image/2017-Ranking-geral-full.gif>

Thompson, D. V., Hamilton, R. W., & Rust, R. T. (2005). Feature Fatigue: When Product Capabilities become Too Much of a Good Thing. *Journal of Marketing Research*, 62, 432-442.

Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. William Morrow and Company, Inc. New York.

Van Dijk, J., Antonides, G., & Schillewaert, N. (2014). Effects of co-creation claim on consumer brand perceptions and behavioural intentions. *International Journal of Consumer Studies*, 38, 110-118.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145-152.

Vieira, V. A., & Tibola, F. (2005). Pesquisa Qualitativa em Marketing e suas Variações: Trilhas para Pesquisas Futuras. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2), 09-33.

Wieseke, J., Alavi, S., & Habel, J. (2014). Willing to Pay More, Eager to Pay Less: The Role of Customer Loyalty in Price Negotiations. *Journal of Marketing*, 78, 17-37.

Xie, C., Bagozzi, R. P., & Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumer as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 109-122.

APÊNDICE I – Roteiro – Entrevista com Consumidores

- 1) Como você ficou sabendo do Cocriando Natura?
- 2) Por que você decidiu participar do Cocriando Natura?
- 3) Você já participou de quantas jornadas cocriativas? Quando foi a sua última participação?
- 4) Poderia descrever as jornadas?
- 5) Você considera adequado o formato das jornadas?
- 6) Quais são os benefícios do projeto para os participantes?
- 7) Você já ouviu falar de alguma outra empresa com um projeto semelhante?
- 8) Você percebe a influência dos resultados do Cocriando no desenvolvimento de produtos da Natura?