

O papel criativo do consumidor no processo de cocriação de valor em mídias sociais

The creative role of the consumer in the process of value co-creation in social media

Eduardo Gonçalves Reis¹ , Cristiano Max Pereira Pinheiro² , Mauricio Barth³ , Serje Schmidt⁴ 

Autor correspondente:

Mauricio Barth

E-mail: mauricio@feevale.br

Declaração de interesses:

Os autores certificam que não possuem implicação comercial ou associativa que represente conflito de interesses em relação ao manuscrito.

Authors' Contributions:

1, 2, 3, 4 Conceptualization

1, 2, 3, 4 Data collect

1, 2, 3, 4 Analysis

1, 2, 3, 4 Writing and Editing

Este estudo tem como objetivo analisar, no processo de cocriação de valor, as contribuições criativas dos usuários do Instagram para o desenvolvimento de um novo produto. A coleta de dados ocorreu no perfil da marca Hershey's no Instagram, buscando interações dos consumidores que, justamente, caracteriza a cocriação de valor. Sendo assim, quanto aos seus objetivos, utilizou-se a pesquisa descritiva netnográfica, na qual, a partir da observação, foi possível coletar e planilhar os dados para análise posterior. Entende-se que o estudo pode contribuir para a literatura ao trazer o Instagram como um potencial ambiente para a cocriação de valor, em que tendências e contribuições expostas pelo consumidor são observadas ou confirmadas pelos profissionais de Marketing. Além disso, propõe-se um modelo para a análise criativa no processo de cocriação de valor em mídias sociais; dessa forma, o estudo pode contribuir também para a exploração da criatividade do consumidor nas plataformas *online*.

Palavras-chave: Criatividade. Consumidor. Cocriação de valor. Mídias Sociais.

This study aims to analyze, in the value co-creation process, the creative contributions of Instagram users to the development of a new product. Data collection took place on the Hershey's brand profile on Instagram, seeking consumer interactions that precisely characterized the co-creation of value. Therefore, regarding its objectives, a netnographic descriptive research was used, in which, from observation, it was possible to collect and spreadsheet data for further analysis. It is understood that the study can contribute to the literature by bringing Instagram as a potential environment for value co-creation, in which trends and contributions exposed by the consumer are observed or confirmed by Marketing professionals. Furthermore, a model for creative analysis in the process of co-creation of value in social media is proposed; thus, the study can also contribute to the exploration of consumer creativity on online platforms.

Keywords: Creativity. Consumer. Value co-creation. Social Media.

¹ Mestrando em Administração pela Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil.

² Doutor em Comunicação e coordenador do Mestrado em Indústria Criativa da Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil.

³ Doutor em Diversidade Cultural e professor no Mestrado em Indústria Criativa da Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil

⁴ Doutor em Administração e coordenador do Mestrado em Administração da Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil.

INTRODUÇÃO

Atualmente, em um mercado cada vez mais tecnológico, através do uso da internet, consumidores e empresas têm a seu dispor um espaço ideal para troca de informações. As interações de alta qualidade permitem aos consumidores experiências únicas com as empresas, que geram um ambiente favorável para que, conjuntamente, criam valor e ocasionam vantagem competitiva (Prahalad; Ramaswamy, 2004). Além disso, os *insights* exclusivos dos clientes, obtidos pelas empresas, podem ser uma fonte de vantagem competitiva (Merz; Zarantonello; Grappi, 2018).

Acredita-se que a vantagem competitiva pode ser buscada por meio de diferenciação na direção de valor em uso (Vargo; Lusch, 2004), ou seja, o valor é criado a partir da percepção do consumidor ao utilizar algum produto ou serviço (Gronroos, 2000). Sendo assim, “o cliente é sempre um cocriador de valor” (Vargo; Lusch, 2008, p. 8, tradução nossa). A criatividade, por sua vez, “é associada à geração de ideias novas e úteis, relacionadas ao incomum e a um novo ponto de vista, que rompem com os padrões existentes” (Muzzio, 2017, p. 109). No processo de cocriação de valor, o consumidor é um participante ativo que interage com a empresa em busca de criar propostas de valor superior (Payne; Storbacka; Frow, 2008). Ou seja, é de fundamental importância que as empresas promovam interações individualizadas com os consumidores, oferecendo experiências de cocriação (Prahalad; Ramaswamy, 2004). Isso resulta em um ambiente de colaboração e aprendizagem, em que as organizações se tornam adaptáveis às necessidades individuais e dinâmicas dos clientes (Vargo; Lusch, 2004).

Neste sentido, algumas empresas têm aumentado a presença em mídias sociais para conectar-se com os consumidores, obter *feedbacks* e fidelizá-los. Para que as empresas explorem com sucesso o potencial das redes sociais, precisam criar experiências que ofereçam valor para o consumidor, visto que a maioria se envolve com as organizações por meio das mídias sociais para terem sensação de conexão, compartilhar opiniões e expressar fidelidade.

O Instagram foi lançado em outubro de 2010 e tornou-se popularmente conhecido por ser um aplicativo de compartilhamento de imagens, que a partir da aplicação de seus filtros faz com que as fotos dos *smartphones* aparentem ser mais profissionais, além de facilitar o carregamento e compartilhamento simultâneo em outras plataformas. Os benefícios do aplicativo fizeram com que ele tivesse uma alta valorização no mercado e, conseqüentemente, atraísse mais de cem milhões de usuários, incluindo grandes empresas.

As mídias sociais podem ser utilizadas pelas empresas durante o desenvolvimento de novos produtos, para que adquiram informações úteis de mercado e tomem decisões referentes ao lançamento de novos projetos, com objetivo de atender a demanda dos consumidores por inovações (Kao *et al.*, 2016). Amabile (1996, p. 1, tradução nossa) ressalta que a inovação bem-sucedida “pode resultar não apenas de ideias criativas que se originam dentro da organização, mas também de ideias que se originam em outros

lugares, como na transferência de tecnologia”. Além disso, “a inovação é reconhecida como uma das mais significativas fontes de transformação econômica para o alcance da vantagem competitiva” (Muzzio, 2017, p. 109). Kumar *et al.* (2010) completam arguindo que usar o conhecimento e *feedback* do cliente para o desenvolvimento de novos produtos pode aumentar muito a eficácia do processo e aumentar o sucesso no mercado.

Diante desse contexto, considerando o lançamento de uma nova linha de produto da Marca Hershey's, chamada Coffee Creations, que teve participação interacional dos consumidores no Instagram, torna-se importante entender: no processo de cocriação de valor, qual a contribuição criativa dos usuários do Instagram no desenvolvimento de um novo produto? Portanto, o objetivo deste artigo é analisar, no processo de cocriação de valor, as contribuições criativas dos usuários do Instagram para o desenvolvimento de um novo produto. Entende-se que o estudo pode contribuir para a literatura ao trazer o Instagram como um potencial ambiente para a cocriação de valor, em que tendências e contribuições expostas pelo consumidor serão observadas ou confirmadas pelos profissionais de marketing. Além disso, é proposto um modelo para a análise criativa no processo de cocriação de valor em mídias sociais, então, o estudo pode contribuir também para a exploração da criatividade do consumidor nas plataformas *online*.

Em relação ao método, (1) quanto à sua natureza, classifica-se como pesquisa aplicada, pois a partir da geração de conhecimentos, pretende-se aplicar imediatamente no campo empírico (Gil, 2019); (2) quanto aos seus objetivos, classifica-se como pesquisa descritiva, pois tem a finalidade de analisar características de determinada população e fenômenos através da relação entre variáveis do estudo (Gil, 2019); (3) quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como pesquisa *ex-post-facto*, que segundo Gil (2019), pode ser definida como uma investigação empírica na qual o pesquisador não tem controle sobre as variáveis, visto que as manifestações já ocorreram; e (4) quanto à abordagem do problema, classifica-se como qualitativa, visto o enfoque interpretativista, que considera que “o mundo e a sociedade devem ser entendidos segundo a perspectiva daqueles que vivenciam” (Gil, 2019, p. 62).

A estratégia de pesquisa utilizada foi a netnográfica, que adapta técnicas etnográficas para estudar as culturas e comunidades que habitam ambientes mediados por computador (Kozinets, 2014). A pesquisa etnográfica, tradicionalmente, descreve elementos comportamentais das pessoas em um ambiente, baseado em informações coletadas empiricamente (Gil, 2019) que, neste caso, em virtude de a observação participante ser realizada no campo *online*, considera-se pesquisa netnográfica (Kozinets, 2014). Além disso, para entender melhor o processo de desenvolvimento de produto e a participação interativa do consumidor por meio do Instagram, a analista sênior de marca da Hershey's do Brasil, envolvida no desenvolvimento da linha Coffee Creations, foi questionada sobre como ocorreu todo o processo, desde a ideia inicial até o lançamento dos produtos.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi, portanto, a observação, sendo que os dados observacionais foram coletados no perfil público @hersheysbr do Instagram, na aba de publicações que o perfil foi marcado, com o objetivo de encontrar publicações que os consumidores interagissem com a empresa de modo que contribuíssem para o desenvolvimento da linha de produtos. Buscou-se marcações dos consumidores em que os chocolates Hershey's fossem associados a imagens e vídeos junto à bebida café, visto que a nova linha de produtos da empresa chamada Coffee Creations traz a combinação de chocolate com café.

A partir disso, os dados qualitativos foram manualmente catalogados, utilizando planilha do Microsoft Excel (Kozinets, 2014) para posterior análise. As seguintes informações foram registradas: data da observação, nome do usuário que publicou a interação, data de publicação, link, número de curtidas, número de comentários, data do comentário, nome do perfil da pessoa que comentou, transcrição do comentário, se houve resposta ao comentário, número de curtidas dos comentários. Além disso, telas foram capturadas nas postagens dos consumidores (aquelas que continham imagens, legenda, *hashtags* e comentários visíveis).

Isto posto, após a introdução, o artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: apresenta-se o referencial teórico relacionado à criatividade e à cocriação de valor; na sequência, há a apresentação dos resultados obtidos a partir da aplicação da pesquisa; por fim, há as considerações finais do artigo, seguidas das referências bibliográficas.

CRIATIVIDADE

A produção de novas ideias é definida por criatividade, conforme Amabile (1996), que completa que para um produto ou ideia ser considerada criativa necessita ser diferente do que foi feito anteriormente. Portanto, a criatividade é relacionada ao incomum ou a um novo ponto de vista, que rompe padrões existentes, ou seja, criatividade é uma condição necessária à inovação (Muzzio, 2017). “Inovação é a implementação bem-sucedida de ideias criativas dentro de uma organização. Nessa visão, a criatividade dos indivíduos e das equipes é um ponto de partida para a inovação; é uma condição necessária, mas não suficiente” (Amabile, 1996, P. 1). Sendo assim, no contexto da criatividade, a inovação pode se estabelecer como fator preponderante da competitividade (Muzzio, 2017).

Durante muito tempo pesquisadores de criatividade concentravam-se em entender as diferenças individuais das pessoas criativas, pois imaginava-se que a criatividade partia apenas de pessoas com habilidades, entretanto, atualmente, entende-se que todos os humanos com capacidades normais podem produzir pelo menos um trabalho moderadamente criativo (Amabile, 1996). De qualquer forma, existem pessoas potencialmente mais criativas que outras, segundo Muzio (2017), que considera indivíduos mais criativos sendo normalmente os que aceitam abertamente novos conceitos, são flexíveis e motivados para o trabalho. Além disso, indivíduos criativos

resolvem problemas, colocam novas questões de modo incomum dentro de um domínio (Gardner, 1994).

A criatividade é uma junção entre qualidade de pessoas, processos e produtos, pois pessoas podem ter uma capacidade para produzir novos trabalhos sendo mais ou menos criativas, processos podem ser mais propensos a produzir novos trabalhos sendo mais ou menos criativos, e produtos podem ser novos e apropriados sendo mais ou menos criativos (Amabile, 1996). Entretanto, “expertise é a base para todo trabalho criativo. Esse componente inclui memória para conhecimento factual, proficiência técnica e talentos especiais no domínio de trabalho-alvo” (Amabile, 1996, p. 5, tradução nossa). Além disso, Pinheiro (2009) completa que a criatividade consiste na adição equilibrada dos quatro principais vetores da cognição humana: a lógica, a intuição, a extroversão e a reflexão. O insight ocorre apenas no auge da criatividade, momento em que os vetores se equilibram, trazendo um estado de clareza súbita no qual compreensão e capacidade de expressão se misturam, possibilitando idealização e materialização da criação (Pinheiro, 2009).

Nas organizações, “a criatividade é o processo pelo qual são desenvolvidas novas ideias que tornam a inovação possível” (Parjanen, 2012, p. 111). Parjanen (2012) considera que as visões atuais de criatividade organizacional se concentram principalmente em resultados ou produtos criativos, e Muzzio (2017) amplia essa visão em um processo de três estágios: 1) A geração de uma ideia inspiradora potencial; 2) Promoção da ideia gerada, para buscar legitimidade e recursos; e 3) Implementação da ideia, que culmina em inovação. A criatividade pode partir de insights individuais, entretanto, podem não ser suficientes para garantir uma inovação, pois o ambiente organizacional por não ser propício para transformar as ideias em produtos e/ou serviços (Muzzio, 2017). Essa criatividade organizacional, portanto, pode ser considerada como a criação de um novo produto, serviço, ideia ou processo valioso (Parjanen, 2012).

No mundo empresarial, segundo Parjanen (2012), as inovações proporcionam às empresas grandes oportunidades e vantagens, sendo assim, para Muzzio (2017, p. 110), “uma das mais significativas fontes de transformação econômica para o alcance da vantagem competitiva”. As inovações, em um processo iterativo de geração e aplicação de conhecimento, integram o domínio de forma criativa a partir de uma renovação com base na diversidade (Parjanen, 2012). Para gerar inovação, as organizações precisam facilitar o compartilhamento do conhecimento e aplicá-lo, pois, utilizando esse conhecimento de forma criativa, as empresas são capazes de manterem-se à frente de seus concorrentes (Parjanen, 2012).

Quando produtos criativos são resultados da interação entre duas ou mais pessoas, esse processo pode ser definido como criatividade coletiva (Parjanen, 2012). Além disso, a criatividade coletiva ocorre quando novas descobertas e interpretações surgem a partir das interações dos indivíduos, que não poderiam ser geradas pensando solitariamente (Parjanen, 2012). Diante da composição deste contexto contínuo de

criatividade, a atividade criativa surge da colaboração, onde os indivíduos contribuem na criação de ideias, que desencadeia em momentos de insights criativos (Parjanen, 2012).

Criatividade do consumidor em plataformas

Para fomentar o desenvolvimento de novos produtos, as empresas podem utilizar cada vez mais plataformas online, incentivando os consumidores a compartilharem soluções e ideias criativas (Avasilcăi; Rusu, 2015; He; Zhang, 2022). Avasilcăi e Rusu (2015) apresentam o processo utilizado por uma empresa para a captação de ideias e posterior utilização no desenvolvimento de inovações:

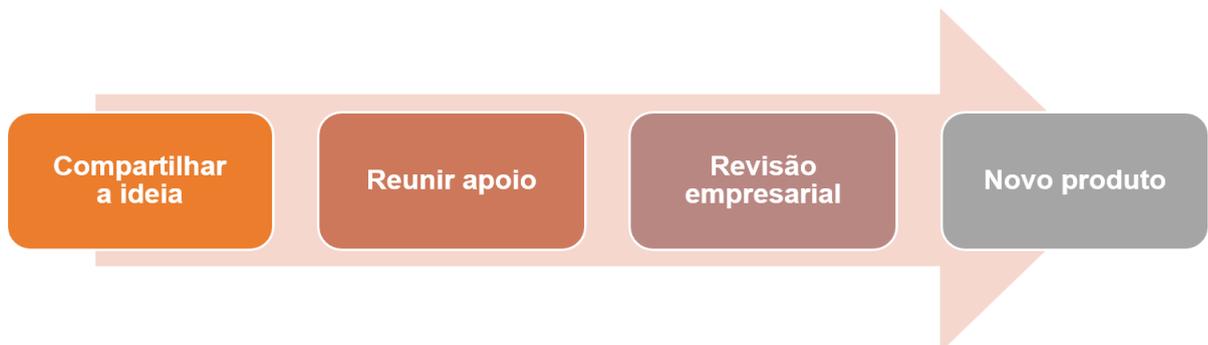
Compartilhar a ideia: Permitir que usuários da plataforma, escolhida para captação de ideias, possam interagir com a empresa, envolvendo-os em um processo de cocriação de inovação, no qual os consumidores por meio de suas experiências e conhecimento forneçam a maior quantidade de conteúdos criativos possíveis;

Reunir apoio: Nesta etapa, podem ocorrer as interações entre usuários por meio da plataforma, na qual podem expressar sua opinião sobre a criação realizada pelo outro, fortalecendo a ideia original para a empresa. Ou até mesmo desenvolvimento de conteúdos similares por usuários distintos, em que não haja interação entre eles, mas que sinalizará para a organização que aquele conceito tem potencial;

Revisão Empresarial: A partir deste momento profissionais da empresa coletam as informações, ideias, criações dos clientes, realizam o processamento e a análise deste conteúdo, identificando a potencialidade para o projeto de um novo produto a ser lançado ao mercado; e

Novo Produto: Após decidir quais ideias avançaram, o novo produto ou novos produtos são desenvolvidos, finalizados e comercializados ao mercado, como um lançamento da empresa.

Figura 1 – Processo de coleta de ideias criativas



Fonte: Elaborado e traduzido pelos autores, com adaptação de Avasilcăi e Rusu (2015).

COCRIAÇÃO DE VALOR

Com o passar do tempo, novas perspectivas convergiram para formar uma nova lógica dominante para o marketing, em que a prestação de serviços, em vez de bens, passa a ser fundamental para as trocas econômicas (Vargo; Lusch, 2004; Barth, 2013; Henriques; Suarez, 2022). Vargo e Lusch (2004) completam que isso não é uma redefinição da palavra serviços, mas sim uma alteração de foco para a perspectiva do cliente, então, “a lógica dominante centrada em serviço representa uma filosofia reorientada que é aplicável a todas as ofertas de marketing, incluindo aquelas que envolvem saídas tangíveis (bens) no processo de prestação de serviços” (Vargo; Lusch, 2004, p. 2, tradução nossa).

Nas empresas de produtos de consumo convencional, comumente considera-se o valor como apenas uma função final da cadeia de atividades (Ramaswamy, 2009), entretanto, esta distinção tradicional entre bens e serviço está ultrapassada (VARGO; Lusch, 2004). Na lógica dominante centrada no serviço (service-dominant logic) considera-se que o valor é definido e cocriado com o consumidor, ao invés de embutido no produto (Vargo; Lusch, 2004), ou seja, “o processo de criação de valor ocorre quando um cliente consome ou usa um produto ou serviço, e não quando a saída é fabricada” (Payne, Storbacka; Frow, 2008, p. 1, tradução nossa). Sendo assim, Grönroos (2006) considera que os bens são vistos como transmissores de serviço, para que os consumidores alcancem o valor em uso e, Gummesson (1995) afirma que os clientes compram ofertas que prestam serviços que criam valor, não havendo a distinção de bens e serviços. Grönroos (2006) e Chou, Chen e Lin (2022) completam que serviço é um processo que suporta a criação de valor, em que o cliente interage com a empresa na posição de consumidor e de coprodutor, entretanto, a qualidade de serviço percebida e, por consequência o valor, emerge a partir dos resultados do processo de consumo.

Através da lente teórica da lógica SD (service-dominant), serviço é definido “como a aplicação de competências especializadas (conhecimentos e habilidades) por meio de atos, processos e atuações em benefício de outra entidade ou da própria entidade” (Vargo; Lusch, 2004, p. 2, tradução nossa). O conhecimento e a habilidade são considerados neste caso como recursos operantes, pois atuam sobre os recursos operando, que seria o recurso no qual o ato é realizado (Vargo; Lusch, 2004). Portanto, a lógica dominante de serviço é baseada em um foco maior nos recursos operantes, visto que as mercadorias são transmissoras de recursos operantes por meio do conhecimento embutido, sendo utilizadas como aparelhos no processo de criação de valor pelos clientes, no qual o valor resulta da aplicação benéfica desses recursos (Vargo; Lusch, 2004). Os clientes também são principalmente recursos operantes, pois são participantes ativos nas relações de aplicação e troca de conhecimento e habilidades especializadas. (Vargo; Lusch, 2004).

Portanto, na lógica dominante de serviço, o planejamento para cocriação ocorre de fora para dentro, visto que parte do cliente a compreensão sobre o processo de criação

de valor, para fornecer o suporte para a empresa e, assim, ser possível ocorrer cocriação de valor (Payne, Storbacka; Frow, 2008). Deste modo, para Payne, Storbacka e Frow (2008, p. 7, tradução nossa), “a estratégia de negócios começa entendendo os processos de criação de valor do cliente e selecionando quais desses processos o fornecedor deseja apoiar”. Portanto, para buscar cocriar valor com os clientes, as empresas devem escapar da visão centrada em si própria e focar em interações personalizadas com os seus consumidores, da forma com que cada indivíduo deseja interagir com ela, ou seja, colocar holofotes diretamente na interação consumidor-empresa (Prahalad; Ramaswamy, 2004). Tradicionalmente, os fornecedores produziam bens e serviços e os clientes compravam bens e serviços, entretanto, atualmente, fornecedores e clientes têm a oportunidade de cocriar valor por meio de ofertas personalizadas e coproduzidas, através do diálogo em cada etapa do projeto e entrega do produto (Payne, Storbacka; Frow, 2008).

Diante do exposto, torna-se óbvio que é necessário incluir interações entre o fornecedor e o cliente durante o processo de consumo como parte integrante do marketing bem-sucedido (Grönroos, 2006). Essas interações são oportunidades de cocriação de valor, entretanto, as opções disponíveis para o fornecedor dependem grande parte do setor em que está inserido, pois o engajamento depende das características da sua base de clientes (Payne, Storbacka; Frow, 2008). Além disso, à medida que a tecnologia avança, novas oportunidades de interações são oferecidas pelos fornecedores aos clientes, de modo que tenham experiências inovadoras, que incentive a cocriação de valor (Payne, Storbacka; Frow, 2008). Para as empresas se manterem inovadoras e para atenderem a demanda imediatista no cotidiano do consumidor, as mídias sociais são um componente importante para melhorar a comunicação e interação entre empresa-cliente.

Cocriação de valor em mídias sociais

Mídias sociais são definidas por Kotler e Keller (2019, p. 683) como “meios para os consumidores compartilharem textos, imagens e arquivos de áudio e vídeo entre si e com empresas, ou vice-versa” e, destacam que as três principais plataformas de mídias sociais são comunidades e fóruns online, blogs e redes sociais. Ainda, segundo Kotler e Keller, cada tipo de plataforma tem uma característica: 1) Comunidades e fóruns online, que podem possuir os mais variados tamanhos e podem ser criados por consumidores ou pelas próprias empresas, sendo um excelente espaço para proporcionar informações e insights dos clientes, que podem ser muito úteis às empresas; 2) Blogs, que possuem objetivo de atingir e/ou influenciar um público que tenha interesse em um determinado assunto, podendo ser administrados por um consumidor que traga experiências do seu cotidiano, profissionais especialistas no assunto ou pela própria empresa; e 3) Redes sociais, que tornaram-se muito importante para consumidores e empresas se comunicarem, pois permitem que os consumidores envolvam-se com a marca de maneira

mais significativa, de acordo com o seu engajamento e benefício oferecido pela determinada rede social às empresas.

Na última década, o aumento da presença do consumidor nas plataformas digitais proporcionou múltiplos modos e meios de conexões e comunicações (Ramaswamy; Ozcan, 2018b). Esta plataformização interativa tem evoluído em função de impactos positivos ocorridos dos resultados experimentados pelos atores participantes (Ramaswamy; Ozcan, 2020). As plataformas fornecem um ambiente de sistema interativo, visto que podem conectar interações criacionais dos consumidores para as empresas (Ramaswamy; Ozcan, 2018a). Neste caso, a cocriação proporcionada pelas plataformas tecnológicas e digitais envolve uma multiplicidade de ambientes-sistemas interativos entre pessoas e entidades materiais como dispositivos, por exemplo (Ramaswamy; Ozcan, 2018a).

Considerando que o valor em uso é criado pelo consumidor durante a utilização de recursos e processos, Ramaswamy e Ozcan (2018b) entendem que é possível que os clientes criem valor por meio das suas interações. Essa criação de valor por meio de interações vai além de um troca entre empresa e clientes, pois os atores alavancam recursos, antecipando experiências emergentes de resultados valiosos (Ramaswamy; Ozcan, 2018b). Em uma realidade onde o mundo físico converge com o digital, as plataformas interativas proporcionam novas possibilidades a partir da exploração das potencialidades na criação interacional de valor pelos atores, de modo a melhorar os resultados (Ramaswamy; Ozcan, 2018a). Além disso, essa criação interacional de valor “permite uma caracterização, exploração e compreensão muito mais ricas da criação de valor como uma cocriação” (Ramaswamy; Ozcan, 2018a, p. 7, tradução nossa).

Os consumidores buscam constantemente estarem bem-informados e conectados, ou seja, estão mais capacitados para ativamente submeterem-se ao processo de cocriação de valor, o que vai ao encontro da necessidade das empresas, pois para envolvê-los no processo é preciso que as organizações promovam a interação junto aos clientes (Pralahad; Ramaswamy, 2004). Em um mundo digitalizado e de rápida evolução, as relações em plataforma podem proporcionar ambientes de cocriação de valor interativo (Ramaswamy; Ozcan, 2018a) e o uso desta interação como base da cocriação de valor se tornou uma realidade emergente da economia (Ramaswamy; Ozcan, 2020). Portanto, devido à alta interatividade entre empresas e consumidores, a cocriação em mídias sociais pode fornecer maior dinamismo nas relações, entretanto, a cocriação pode ocorrer por meio das percepções dos usuários de forma inconsciente e não intencional nas redes sociais (Kao *et al.*, 2016). Sorensen *et al.* (2017, p. 899) completam que “as interações cocriam valor por meio dos recursos disponíveis para os atores e das formas como esses recursos são integrados durante essa atividade de engajamento, considerada valor em uso”

O processo de cocriação nas mídias sociais difere de outros ambientes e precisa de uma maior investigação, portanto, Kao *et al.* (2016) propõem um modelo de processo

de cocriação utilizando as mídias sociais, dividido em cinco fases, que são interagir, engajar, propor, agir e realizar:

1. Interagir: Desenvolver relacionamentos preliminares com os consumidores,
2. atraindo sua atenção, de modo que a plataforma facilite a interação;
3. Engajar: Com base no relacionamento preliminar estabelecido na primeira fase, potencializa-se os vínculos afetivos dos consumidores ao engajá-los, desenvolvendo um comportamento potencial para cocriação, propondo ideias e realizando ações nas fases posteriores;
4. Propor: Facilitar a proposição de ideias, de modo que potencialize o compartilhamento de conhecimento dos consumidores, apoiando, inclusive, discussão livre entre usuários da plataforma, para desenvolvimento de propostas por meio de comentários, que revelam as preferências dos clientes;
5. Agir: Desenvolver o consenso potencial de inovação coletiva para levar as ações de mudança na empresa. “A ação coletiva é criada por meio da comunicação contínua, o que facilita os esforços dos consumidores na leitura e discussão das propostas, no compartilhamento de opiniões e na revisão das propostas” (Kao *et al.*, 2016, p. 12, tradução nossa); e
6. Entender: Avaliar o valor das ações colaborativas entre consumidor e empresa.

Figura 2 – Modelo de processo de cocriação



Fonte: Elaborado e traduzido pelos autores, com adaptação de Kao *et al.* (2016).

O Processo de cocriação proposto por Kao *et al.* (2016) pode ocorrer potencialmente de três maneiras por meio de criação coletiva em mídias sociais: 1) Compartilhamento e difusão do conhecimento entre os consumidores, no qual os clientes compartilham informações sobre marcas e produtos com outras pessoas e influenciam seus comportamentos; 2) As expectativas, preferências e hábitos de consumo demonstrados pelos consumidores em suas interações apresentam um guia para o

potencial de mercado a ser explorado pela empresa; e 3) Durante a interação, o consumidor desenvolve uma boa ideia consciente ou inconscientemente (Kao *et al.*, 2016).

CRIATIVIDADE E CO-CRIAÇÃO DE VALOR

Os processos inovadores orientados para o cliente, onde o ambiente de negócios oportuniza a participação significativa dos consumidores na criação de valor das empresas, são chamados de cocriação de valor (Mehta; Dahl, 2019). Diferentemente do que ocorre no mercado tradicional, baseado em transferências de produtos e serviços das empresas para os consumidores, na cocriação de valor o relacionamento entre empresa-consumidor se amplia de modo que os consumidores são incentivados em participarem do processo de criação de valor desde a ideação até o consumo final (Mehta; Dahl, 2019). O conhecimento e a criatividade dos consumidores são reconhecidos na participação do processo interativo entre consumidor e empresa sob a perspectiva da lógica dominante de serviço (Säwe; Thelander, 2018).

Geralmente os clientes têm origens de conhecimento diferente dos profissionais das organizações, podendo trazer uma ampla quantidade de ideias e opiniões, estimulando a criatividade para uma equipe de marketing (Guan; Xie; Huan, 2018). Sendo assim, os consumidores podem contribuir por meio de suas ideias com as empresas, para melhoria ou desenvolvimento de produtos (Mehta; Dahl, 2019). Além disso, “profissionais que realizam atividades menos intensivas em criatividade podem contar com a interação com os clientes para inspirar sua criatividade e direcionar seus processos de trabalho para a satisfação de seus clientes” (Schmidt *et al.*, 2020, p. 19, tradução nossa). Esta situação é criticada por Säwe e Thelander (2018), pois as empresas exploram a criatividade, tempo e trabalho do consumidor, sendo que em muitos casos os consumidores cocriam valor, não recebem retorno financeiro pela contribuição e, inclusive, pagam até preços mais altos em virtude do valor que cocriaram.

Há várias maneiras de explorar a relação entre criatividade e cocriação, visto que dependendo da abordagem, pode-se definir diferentes aspectos de cocriação que influenciam nos resultados (Mehta; Dahl, 2019). Por exemplo, por meio de motivação específica manifestada na cocriação, ocasionando efeitos no fluxo de produção criativa, ou, por meio de criatividade do resultado, influenciando no processo de cocriação (Mehta; Dahl, 2019). A contribuição dos clientes de cocriar valor, que inclui recursos de propriedade dos clientes, conhecimento, criatividade e conectividade, possui relação com o engajamento do consumidor (Merz; Zarantonello; Grappi, 2018).

O processo criativo que conta com o envolvimento do cliente “implica em um compromisso cognitivo e afetivo mais forte, gastando tempo e esforço, para gerar ideias ou soluções ao longo do tempo” (Piyathananan *et al.*, 2018, p. 20, tradução nossa). Portanto, torna-se importante que as empresas invistam em ferramentas que o consumidor possa contribuir com conhecimento e criatividade para a empresa, permitindo

manter os clientes comprometidos e apaixonados pela organização (Merz; Zarantonello; Grappi, 2018).

Criatividade e cocriação de valor em mídias sociais

Ambientes digitais evoluíram rapidamente, assim estabelecendo oportunidades para que consumidores comunicassem, expressassem suas opiniões e apoiassem decisões, de modo que colaborassem com as organizações, bem como por meio de interações gerassem insights de outros clientes, podendo resultar no fornecimento de mais pensamentos e perspectivas (Adikari *et al.*, 2021).

Para Adikari *et al.* (2021, p. 2, tradução nossa), “a premissa fundamental da cocriação de valor entre vários atores na lógica dominante de serviço destaca três conceitos relevantes para ambientes como plataformas de mídia social”: 1) Mudanças de função: Os comportamentos variados dos consumidores trazem insights coletivos de melhoria e inovação para as organizações, contribuindo com diferentes tipos de valor; 2) Integração de recursos: A partir de recursos operantes de uma organização, que são habilidades e conhecimento dos consumidores, por meio de insights dos clientes transmitidos pelos conteúdos de mídia social servem como um recursos informativo para a empresa; e 3) Identificação de valor: Cada consumidor por observar o produto/serviço de forma diferente, com base em suas próprias experiências, tempo e personalidade, então, cabe a empresa identificar insights que contribuam para a cocriação de valor.

Dados coletados pelas organizações extraem e sintetizam as emoções do consumidor, temas de discussões, padrões de comportamento e eventos significativos, com base em conhecimento e experiência do cliente (Adikari *et al.*, 2021). Os insights extraídos são integrados às práticas de inovação da organização, facilitando a cocriação interativa de valor por meio do canal digital (Adikari *et al.*, 2021).

Figura 3 – Esquema de geração de insights para cocriação de valor em mídias sociais



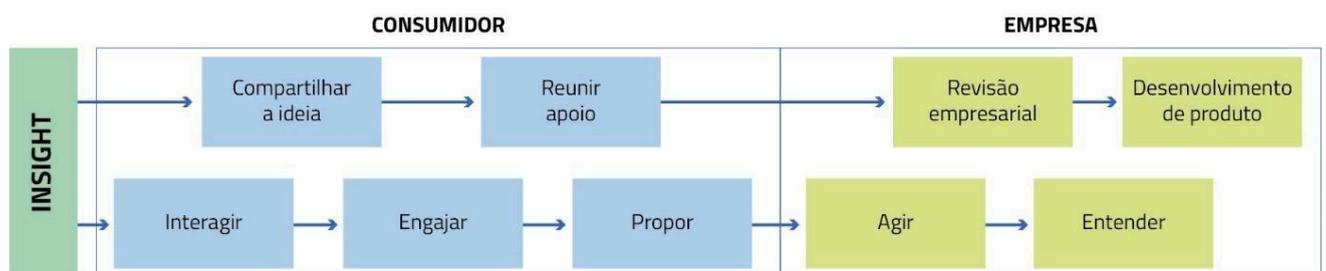
Fonte: Elaborado pelos autores, com adaptação de Adikara *et al.* (2021).

O papel do consumidor idealizador é contribuir com opiniões e feedback sobre as ofertas de produtos e serviços atuais, fornecendo uma visão clara das experiências, de modo que contribua para a cocriação de valor (Adikari *et al.*, 2021).

RESULTADOS E ANÁLISE

A pesquisa realizada não localizou um modelo de análise que fizesse a junção de criatividade e cocriação de valor, em que fosse possível analisar os dados coletados por meio de interações de mídias sociais. Portanto, buscou-se modelos de maior similaridade, considerando cada uma das fundamentações teóricas e desenvolveu-se o seguinte esquema conceitual, para realizar as análises de coleta de dados.

Figura 4 – Processo de contribuição criativa e cocriação de valor em mídias sociais



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Adikara *et al.* (2021), Avasilcăi e Rusu (2015), Kao *et al.* (2016).

Processo pode ser conceituado como “um curso de mudança nas propriedades de alguma coisa ou situação duradoura, com direção e movimento particulares, onde um estágio leva ao próximo em uma sequência estruturada de eventos conectados que são coordenados causal ou funcionalmente” (Ramaswamy; Ozcan, 2018b, p. 6, tradução nossa).

Portanto, a seguir, apresentar-se-ão cada um dos estágios criativos e de cocriação de valor com os respectivos resultados.

Compartilhar a ideia

Inicialmente, observou-se que os usuários do Instagram puderam interagir com a Hershey's por meio da plataforma. A pesquisa realizada retornou um total de 33 publicações, as quais os consumidores interagem marcando o perfil da Hershey's Brasil no Instagram, associando café e chocolate nas postagens, sendo 21 por meio de fotos e 12 por meio de vídeos, que totalizaram 1.956 curtidas e 99 comentários.

A publicação com maior quantidade de interações foi do usuário @alcinogarrett, com 355 curtidas e 29 comentários, sendo uma foto com a seguinte legenda: “Fim do dia

pede...Latte Macchiato!!! #feitoemcasaebemmelhor #coffeetime #coffee #lattemacchiato #macchiato #capuccino #cafe #café #cafedatarde #cafeina #hersheys #hersheyschocolate #foodies #foodiesinternationalchat #brunch #nespresso #nespressobrasil #photographyfood #photo #photography #foodphotography #foodstyling #barista #baristas #coffeeaholic #horadocafe #coffeeandchocolate #cafeechocolate #viciadoemcafe #globaleats”

Nas mídias que têm como formato vídeo, é possível identificar o número de visualizações, que teve na publicação da usuária @josianesaints, com legenda “Chocolatto com hersheys, para começar um bom final de semana... #chocolatto #hersheys #bomfinaldesemana #boanoite #rumoa2k”, a maior quantidade de visualizações com 579. Além disso, essa publicação contou com 257 curtidas e 3 comentários.

A possibilidade de interação atende a necessidade de uma grande quantidade de consumidores, que gostaria de poder trazer novas ideias para a empresa (Avasilcã; Rusu, 2015)

Interação

Essas interações são partes integrantes do processo de cocriação de valor entre uma organização, que é a facilitadora de valor, e o cliente, que é o criador de valor (Sorensen *et al.*, 2017). Postagens criam valor levando a oportunidades contínuas de criação e cocriação de valor, possibilitando interações de outros usuários da plataforma por meio de cliques e comentários. (Sorensen *et al.* 2017).

Engajamento

Engajamento envolve interações como processos de aprimoramento criacional, tais como compartilhar, desenvolver, mobilizar e integrar recursos de recursos em resultados experimentados. (Ramaswamy; Ozcan, 2020). A cocriação de valor e o engajamento do cliente estão ligados por meio de características particulares e a combinação de recursos integrados em vários comportamentos de domínio online, como clicar e comentar, no qual os recursos operando seriam os posts e os recursos operantes seriam as plataformas, engajamento e objetos (Sorensen *et al.*, 2017, p. 900).

As respostas dos usuários por meio de curtidas e comentários remetem a engajamento relacionado ao reconhecimento, pois expressa reconhecimento à empresa recompensando-a publicamente através dos posts, sendo assim considerada valor em uso (Sorensen *et al.* 2017).

Reunir apoio

Nas 33 publicações identificadas, a palavra café foi utilizada em 36 vezes e coffee 13 vezes, bem como chocolate foi utilizada 29 vezes. Visualizando por meio da nuvem de

palavras, é possível identificar que existe uma tendência proposta pelos usuários do Instagram para a combinação de café com chocolate. Utilizou-se o site www.wordart.com/create para transferir as legendas das publicações e formar uma nuvem de palavras para facilitar a visualização de quais foram as mais citadas, que teve como resultado a figura a seguir.

Figura 5 – Nuvem de palavras postagens



Fonte: Elaborado pelos autores.

A cognição criativa contribui na compreensão de como os consumidores combinam e recombina conceitos vagamente conectados, gerando soluções criativas (Mehta; Dahl, 2019). Além disso, essas ideias criativas são carregadas pelos consumidores por meio de foto ou vídeo na galeria de suas páginas, assim, compartilhando suas criações com os outros usuários do site (Avasilcãj; Rusu, 2015).

Proposta

Consumidores engajados estarão dispostos a contribuir com ideias, visto o envolvimento afetivo com a marca (Kao *et al.*, 2016). Além disso, “palavras específicas usadas predominantemente em postagens podem criar uma sensação de engajamento entre uma organização e seus apoiadores” (Sorensen *et al.*, 2017, p. 916, tradução nossa).

A proposta de valor existe para facilitar a cocriação de experiências e, estas experiências aproximam-se muito de relacionamentos com o enfoque em valor em uso (Payne; Storbacka; Frow, 2008).

Revisão empresarial

À medida em que as interações dos consumidores reúnem o apoio necessário a uma ideia, para um produto que fosse essencialmente composto de café e chocolate, a empresa, a partir desse incentivo, realiza a revisão interna e age no desenvolvimento do potencial de inovação coletiva.

Para uma compreensão e contextualização do tema, questionou-se a analista de marca sênior da Hershey's no Brasil, como ocorreu o processo criativos dos produtos Coffee Creations: “Quando pensamos no projeto, é porque o sabor de Café era nosso mais vendido dentro da linha de Special Dark e, ao estudarmos o mercado e tendências, vimos que o café mesmo tendo maturidade em seu setor, ainda continuava a crescer e estava com alta participação em outras categorias (muitos produtos começaram a ter sabor café: sorvetes, iogurtes, cervejas artesanais, etc.). Então, começamos a tentar entender como o público de Hershey's consumia café com chocolate e, por isso, vimos através das marcações nas redes sociais o consumo com máquina nespresso, ou pequenos pedaços puros de chocolate junto com xícara de café, por exemplo”.

Portanto, a necessidade é definida pela empresa, que decide envolver os clientes no desenvolvimento de novos produtos usando a criatividade dos consumidores (Avasilcăi; Rusu, 2015). Nesta etapa, há um processo de coleta, processamento e análise das ideias dos clientes, que envolve a avaliação dos profissionais da empresa (Avasilcăi; Rusu, 2015).

Ação

A implementação de uma ação inclui interpretação, avaliação e transformação da empresa mediante as respostas do consumidor. (Kao *et al.*, 2016). Para tanto, “a mídia social fornece dados de usuário suficientes para que a empresa reconheça a estrutura do consumidor ou aprenda as preferências do consumidor a partir das respostas dos consumidores às informações do produto” (Kao *et al.*, 2016, p. 12).

Entendimento

A cocriação de valor pode ocorrer durante e como resultado do processo, entretanto, as características dos posts e as diferentes combinações de recursos podem influenciar a atividade. (Sorensen *et al.*, 2017). Plataformas que possibilitam interação são “meios que dão origem a engajamentos de valor potencial em qualquer local de cocriação de valor, sob a perspectiva de fins de atores experimentadores” (Ramaswamy; Ozcan, 2018a, p. 7). Além disso, Ramaswamy e Ozcan (2018a) completam que os atores por meio das plataformas interativas possuem capacidades potenciais para desenvolver novos tipos de ofertas.

Desenvolvimento do produto

Ao ser questionada, a analista de marca sênior da Hershey's no Brasil respondeu que “o processo teve início no dia 15/09/2020, a partir disso: avaliação de conceito, estudo de potencial de mercado, aprovações internas, teste de formulações/qualidade/regulatórios/ embalagem/transporte, aprovação de fornecedores, criação de artes com agência, criação das apresentações, validação com consumidores, estudos de preço, estudos de produção (como encaixar na linha de produtos que já é produzido sem aumentar custos na fábrica), definição de volume e canais, algumas etapas burocráticas de cadastro, às vezes algumas etapas têm retrabalhos, produção das embalagens, produção de produto até finalização dia 13/05/2022 em vendas, totalizando 605 dias”.

Figura 6 – Hershey's Coffee Creations



Fonte: Hershey's

Os sabores lançados foram citados nas postagens dos consumidores também: Cappuccino foi citado 8 vezes, Macchiato 2 vezes e Espresso 3 vezes.

Com o projeto selecionado, decide-se quais serão as principais características dos produtos, os desenvolvedores da empresa aprimoram as ideias originais, tornando-as em novos produtos prontos para lançamento no mercado. (Avasilcăi; Rusu, 2015).

Portanto, a Hershey's necessitava verificar com o seu público para validar uma tendência de mercado, e buscou por meio do Instagram, a colaboração dos usuários e encontrou publicações que interagem por marcações. A partir deste momento foi

desenvolvida e lançada a linha Hershey's Coffee Creations, para atender a demanda existente no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas mídias sociais, a cocriação de valor pode ocorrer a partir das interações realizadas por meio de plataformas. No caso estudado, pôde-se identificar o processo de cocriação de valor durante o desenvolvimento da linha de produtos Hershey's Coffee Creations, visto que a partir das postagens em que a empresa foi marcada, os usuários utilizavam seus recursos para sinalizar, mesmo que inconscientemente, que a combinação de café com chocolate tinha valor em uso para eles. Além disso, inovações são inerentes à criatividade, então, mais do que um processo de cocriação de valor, entendeu-se que, essencialmente, havia ocorrido, também, um processo criativo partindo do consumidor.

Portanto, respondendo objetivamente o problema de pesquisa: No processo de cocriação de valor, qual a contribuição criativa dos usuários do Instagram no desenvolvimento de um novo produto? De acordo com o modelo desenvolvido pelos autores, com base nos modelos propostos por Adikara *et al.* (2021), Avasilcã e Rusu (2015) e Kao *et al.* (2016), adequado neste campo empírico, pode-se dizer que a contribuição criativa do consumidor parte do *insight*. Após, a ideia compartilhada no Instagram, reúne apoio de outros consumidores, seja por curtidas, comentários, ou até incentivando outros consumidores a realizarem publicações no mesmo sentido.

Esta participação criativa do consumidor no desenvolvimento do produto envolve três etapas do processo de cocriação de valor em mídias sociais, que são: interagir, engajar e propor. Portanto, entende-se que o objetivo do artigo, que era analisar, no processo de cocriação de valor, as contribuições criativas dos usuários do Instagram para o desenvolvimento de um novo produto, foi atendido. Além de entender a participação criativa do consumidor no processo de cocriação de valor, foi possível identificar os estágios de participação criativa da empresa.

O estudo tem limitações no sentido de a coleta de dados ter ocorrido a partir de observação, não havendo testagem, sendo assim, o modelo precisa ser aplicado com cuidado para obter melhores resultados. Portanto, os resultados não podem ser generalizados e entendidos como definitivos, embora seja possível supor aplicabilidade para outras plataformas ou outros segmentos de empresas.

Durante as pesquisas relacionadas à cocriação de valor e criatividade, identificou-se muitos retornos sobre o tema da inovação aberta; portanto, em futuras pesquisas, pode-se ampliar este tema, a fim de explorar a aplicabilidade na linha de pesquisa dos autores. Além disso, no decorrer do estudo, foi possível perceber a importância do engajamento no contexto da cocriação de valor, visto que aparentemente o consumidor interage apenas por estar engajado. Então, pesquisas futuras também

podem estudar fatores que afetam o engajamento que antecede a interação, de modo que os usuários da plataforma participem do processo de cocriação de valor.

REFERÊNCIAS

- ADIKARI, A.; BURNETT, D.; SEDERA, D.; SILVA, D. de; ALAHAKOON, D. Value co-creation for open innovation: An evidence-based study of the data driven paradigm of social media using machine learning. *International Journal of Information Management Data Insights*, p. 1-12, 2021.
- AMABLE, T. M. Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School Background Note January*, p. 396-239, 1996.
- AVASILCĂI, S.; RUSU, G. Innovation management based on proactive engagement of customers: A case study on LEGO Group. Part II: Challenge of engaging the digital Customer. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, v. 95, 2015.
- BARTH, M. Conceitos Expositivos Sobre Marketing: Uma Revisão Literária. *RIC@. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 7, p. 1-18, 2013.
- CHOU, C. Y.; CHEN, J.; LIN, S. Value Cocreation in Livestreaming and its Effect on Consumer-Simulated Experience and Continued use Intention. *International Journal of Consumer Studies*, v. 46, n. 6, 2022, p. 2183-2199.
- GARDNER, H. The creators' patterns. *Dimensions of creativity*, p. 143-158, 1994.
- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**. 2. ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2000.
- GUAN, X.; XIE, L.; HUAN, T. Customer knowledge sharing, creativity and value co-creation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 30, n. 2, p. 961-979, 2018.
- GUMMESSON, E. Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy. In: **Understanding Services Management**. Barnes. New York: John Wiley & Sons, p. 244-268, 1995.
- HE, J.; ZHANG, F. Dynamic Brand Positioning: A Firm-Customer Synergistic Strategy of Brand Meaning Cocreation in a Hyperconnected World. *European Journal of Marketing*, v. 56, n. 10, 2022, p. 2774-2803.
- HENRIQUES, F. M.; SUAREZ, M. Digitalization and Collaborative Dynamics Integrating Artistic, Technological and Co-Creative Resources: The Case of Postmodern Jukebox. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, v. 28, n. 8, 2022, p. 2024-2048.

HERSHEY'S. **Hershey's Brasil Instagram**. Disponível em: <https://www.instagram.com/hersheysbr/tagged/>. Acesso em: 28 jun. 2022.

HERSHEY'S. **Hershey's. Loja Oficial**. Seus chocolates favoritos em um só lugar. Disponível em: <https://www.hersheys.com.br/>. Acesso em: 28 jun. 2022.

KAO, T.; YANG, M.; BEN WU, J.; CHENG, Y. Co-creating value with consumers through social media. **Journal of Services Marketing**, v. 30, 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson. 2019.

KOZINETS, R. V. **Netnografia**: Realizando pesquisa etnográfica online. Porto Alegre: Penso, 2014.

KUMAR, V.; AKSOY, L.; DONKERS, B.; VENKATESAN, R.; WIESEL, T.; TILLMANN, S. Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. **Journal of Service Research**, n. 13, p. 297-310, 2010.

MEHTA, R.; DAHL, D. W. Creativity: Past, present, and future. **Consumer Psychology Review**, v. 2, p. 30-49, 2019.

MERZ, M. A.; ZARANTONELLO, L.; GRAPPI, S. How valuable are your customers in the brand value co-creation process: The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. **Journal of Business Research**, v. 82, p. 79-89, 2018.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 107-124, 2017.

PARJANEN, S. Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity. Interdisciplinary. **Journal of Information, Knowledge & Management**, v. 7, p. 109-128, 2012.

PAYNE, A.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing The Co-Creation Of Value. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, p. 83-96, 2008.

PINHEIRO, I. Modelo geral da criatividade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, 153-160, 2009.

PIYATHASANAN, B.; MATHIES, C.; PATTERSON, P. G.; DE RUYTER, K. Continued value creation in crowdsourcing from creative process engagement. **Journal of Services Marketing**, v. 32, n. 1, p. 19-33, 2018.

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, 2004.

RAMASWAMY, V. Leading The Transformation To Co-Creation Of Value. **Strategy & Leadership**, Emerald Group Publishing Limited, v. 37, n. 2, p. 32-37, 2009.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. Offerings as Digitalized Interactive Platforms: A Conceptual Framework and Implications. **Journal of Marketing**, v. 82, p. 19-31, 2018b.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. The “Interacted” actor in platformed networks: theorizing practices of managerial experience value co-creation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 35, p. 1165-1178, 2020.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. **Journal of Business Research**, v. 84, p. 196-205, 2018a.

SÄWE, F.; THELANDER, A. The role of frames in a co-creation process. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 7, n. 4, p. 442-457, 2015.

SCHMIDT, S.; SCHREIBER, D.; PINHEIRO, C.; BOHNENBERGER, M. The Moderating Role of Creativity in the Relation Between Collaboration and Performance. **International Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 6, p. 1-23, 2020.

SORENSEN, A.; ANDREWS, L.; DRENNAN, J. Using social media posts as resources for engaging in value co-creation: The case for social media-based cause brand communities. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, p. 898-922, 2017.

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

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

Recebido: 27-09-2022

Aprovado: 03-07-2024



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.