

2019

Inês Moreira
dos Santos Peças

**A Influência dos Processos Co-criativos
com o consumidor na Gestão das Marcas:**

O desenvolvimento de produtos ou serviços
no panorama nacional



Faculdade de Design,
Tecnologia e Comunicação
Universidade Europeia

2019

Inês Moreira
dos Santos Peças

**A Influência dos Processos Co-criativos
com o consumidor na Gestão das Marcas:**
O desenvolvimento de produtos ou serviços
no panorama nacional

Dissertação ou Tese de Mestrado apresentada ao IADE – Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre Gestão do Design realizada sob a orientação científica do Doutor António Manuel Campos Mendes, Professor Auxiliar do *IADE – Universidade Europeia* e da Doutora Sara Patrícia Martins Gancho, Professora Auxiliar do IADE – Universidade Europeia.

agradecimentos

Começo por agradecer aos meus pais, por acreditarem em mim e por me darem esta oportunidade de mais uma vez evoluir.

Quero agradecer ao Professor António Mendes, por colocar-me no caminho certo, por motivar-me e valorizar cada etapa do meu percurso.

À Professora Sara Gancho, por estar sempre disponível e pela simpatia ao longo deste ano.

Ao meu namorado, Hugo, por ser incansável e pela paciência que teve, pelas conversas que me fizeram refletir em muitos momentos de desespero.

À minha irmã, Sara, por estar sempre presente.

Por fim, um agradecimento especial aos meus avós, que sei que me acompanham e que estarão sempre no meu coração.

palavras-chave

Design, co-criação, Branding, Marketing, criação de valor, consumidor, inovação, comunidades de marca, redes sociais.

resumo

Atualmente estamos perante um mercado em constante inovação. As empresas procuram novos conceitos para alcançar a inovação dos seus produtos ou serviços, descobrindo novos métodos e ferramentas que proporcionem resultados mais eficazes e diferenciadores, que respondam aos seus consumidores e necessidades de mercado. Deste modo, torna-se fulcral avaliar os processos de interação e co-criação que as empresas/marcas possam estar a estabelecer com os seus consumidores, e a sua influência em termos de notoriedade e desempenho. A metodologia adotada segue dois tipos de pesquisa: qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa materializou-se com a realização de entrevistas a profissionais da área da co-criação, com o intuito de compreender a importância do conceito e como está a ser efetivamente utilizado por algumas organizações, e ainda entrevistas a diretores de Marketing ou gestores de marcas em empresas do panorama nacional, procurando averiguar a crescente promoção de interação e participação ativa dos seus consumidores. O principal objetivo desta análise é medir o impacto da co-criação com os consumidores e outros *stakeholders* no desempenho da empresa. Posteriormente foi adotado o método quantitativo, que se materializou com a elaboração de um questionário online, para medir a importância percebida pelos consumidores sobre as interações com as marcas. Foi possível compreender o modo como os processos estão a ser utilizados, mais frequentemente ao âmbito interno das organizações, apesar de ser visível uma maior preocupação das marcas em criar proximidade com o seu consumidor externo promovendo a sua participação para influenciar as suas estratégias de negócio. Apesar de uma amostra menor ao nível da análise quantitativa, foi possível averiguar a vontade demonstrada pelos inquiridos para participar em processos de desenvolvimento de produtos ou serviços, no contexto de setores de interesse.

Keywords

Design, co-creation, Branding, Marketing, value co-creation, customer, innovation, brand community, social media

abstract

In this time, we face a market in constant innovation. Companies are looking for new concepts to reach innovation on their products and services, by finding new methods and tools that outputs more efficient and unique results, that respond to their consumers and market needs. This way, it is a key factor to evaluate all the processes of interaction and co creation that companies / brands are using with their consumers and its influence in terms of notoriety and performance. The methodology adopted follow to types of research: quantitative and qualitative. The qualitative approach materialized with a series of interviews to professionals in the field of co-creation, with the goal of understanding the importance of the concept and how it is being applied by some organizations, and to Marketing directors or brand managers of portuguese companies. The quantitative approach was adopted later on and it materialized on the elaboration of an online quiz to measure the importance perceived by the consumers about brand interactions. It was possible to understand how processes are being used more frequently in the internal environment of the company, despite being noticeable an increase preoccupation to create a closer relation with the external consumer by promoting their participation to influence their business strategies. Despite the number of the responses being lower at the quantitative approach, it was possible to find out their willingness to participate in development processes of new products and services in their field of interest.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1 Introdução	1
1.1 Contextualização	2
1.3 Objetivos.....	4
1.4 Estrutura.....	4
2. CAPÍTULO II - REVISÃO LITERÁRIA	6
2.1 Design e as Empresas	6
2.2 Gestão do Design.....	9
2.3 Marketing.....	11
2.4 Marketing relacional.....	16
2.5 Branding	19
2.6 Co-criação.....	21
2.6.1 Implicações na co-criação	26
2.6.2 Co-Criação de valor.....	28
2.7 Inovação.....	31
2.8 Comunidade de marca	33
2.9 Plataformas de meios sociais	40
2.10 Síntese.....	44
3. CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....	46
3.1 Estratégia de investigação	46
3.2 Pesquisa qualitativa	49
3.2.1 Amostra	53
3.2.2 Objetivos.....	54
3.2.3 Contextualização com a Revisão Literária	55
3.3 Pesquisa quantitativa	63
3.3.1 Amostra	66
3.3.2 Contextualização com a Revisão Literária	66
4. CAPÍTULO V - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
4.1. Entrevistas profissionais ou investigadores na área da co-criação	73
4.1.1 Breve apresentação dos participantes	73

4.1.2 Análise do conteúdo das entrevistas	74
4.1.2.1 Importância do consumidor	74
4.1.2.2 Co-criação.....	78
4.1.2.3 Vantagem competitiva	83
4.1.2.4 Estratégia de co-criação.....	87
4.1.2.5 Experiência do consumidor	89
4.1.2.6 Influência interna e externa	92
4.1.3 Conclusões da análise	97
4.2 Entrevistas a profissionais de marcas	98
4.2.1 Breve apresentação dos participantes	98
4.2.2 Análise do conteúdo das entrevistas	99
4.2.2.1 O papel do Marketing na organização	99
4.2.2.2 Importância do consumidor	101
4.2.2.3 Co-criação na organização.....	107
4.2.2.4 Estratégia de co-criação.....	108
4.2.2.5 Experiência do consumidor	112
4.2.2.6 Influência interna e externa	115
4.2.3 Conclusões da análise.....	118
4.3 Questionário online.....	119
4.3.1 Caracterização da amostra	119
4.3.2 Análise dos principais resultados	121
4.3.3 Conclusões da análise.....	131
5. CAPÍTULO V - CONCLUSÕES	133
5.1 Conclusões finais.....	133
5.2 Limitações	135
5.3 Sugestões para trabalhos futuros	136
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
7. ANEXOS	146

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PAPÉIS CLÁSSICOS DE UTILIZADORES, INVESTIGADORES E DESIGNERS NO PROCESSO DE DESIGN (À ESQUERDA) E COMO ELES ESTÃO EMERGINDO NO PROCESSO DE CO-DESIGNING (À DIREITA). ADAPTADO DE SANDERS E STAPPERS (2008).	8
FIGURA 2. O BALANCED SCORE CARD PARA UM GESTOR DE DESIGN. ADAPTADO DE MOZOTA (2006).	11
FIGURA 3. EVOLUINDO PARA UM NOVA LÓGICA DOMINANTE. ADAPTADO DE VARGO E LUSCH (2004).	18
FIGURA 4. ERA DE MARCA COM FOCO NAS RELAÇÕES VERSUS ERA DE MARCA COM FOCO NO STAKEHOLDER. ADAPTADO DE MERZ, HE E VARGO (2009).	20
FIGURA 5. CONCEPTUALIZAÇÃO DA CO-CRIAÇÃO. ADAPTADO DE RAMASWAMY E OZCAN (2018).	25
FIGURA 6. BLOCOS DE CONSTRUÇÃO DE INTERAÇÕES PARA A CO-CRIAÇÃO DE VALOR. ADAPTADO DE PRAHALAD E RAMASWAMY (2004B).	27
FIGURA 7. ESFERAS DA CRIAÇÃO DE VALOR. ADAPTADO DE GRONROOS E VOIMA (2013).	30
FIGURA 8. INOVAÇÃO 4.0 - CO-INOVAÇÃO. ADAPTADO DE LEE, TRIMI E OLSON (2012).	33
FIGURA 9. DE COMUNIDADE OFFLINE PARA COMUNIDADE VIRTUAL. ADAPTADO DE SICILIA E PALAZÓN (2008).	34
FIGURA 10. O ESPAÇO DA CO-CRIAÇÃO. ADAPTADO DE IND, IGLESIAS E SCHULTZ (2013B).	37
FIGURA 11. RELAÇÕES-CHAVE NUMA COMUNIDADE DE MARCA. ADAPTADO DE MCALEXANDER, SCHOUTEN E KOENIG (2002).	38
FIGURA 12. FASES DO PROCESSO DE REGISTO. ADAPTADO DE SICILIA E PALAZÓN (2008).	39
FIGURA 13. MODELO DE PESQUISA. ADAPTADO DE DVORAK (2013).	43
FIGURA 14. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.	47
FIGURA 15. DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO.	119
FIGURA 16. DISTRIBUIÇÃO POR FAIXA ETÁRIA.	120
FIGURA 17. DISTRIBUIÇÃO POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS.	120
FIGURA 18. EXPRESSÃO DA IDENTIFICAÇÃO COM A MARCA.	121
FIGURA 19. ASPETOS INFLUENCIADORES DA AVALIAÇÃO DE MARCAS.	122
FIGURA 20. IMPORTÂNCIA INTERAÇÃO MARCA/CONSUMIDOR.	123
FIGURA 21. ASPETOS JUSTIFICATIVOS DA IMPORTÂNCIA DE INTERAÇÃO ENTRE MARCA/CONSUMIDOR.	123
FIGURA 22. FREQUÊNCIA DE TIPOS DE INTERAÇÃO COM AS MARCAS.	124
FIGURA 23. EXPERIÊNCIA OU PARTICIPAÇÃO ATIVA NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS/SERVIÇOS.	125

FIGURA 24. ENVOLVIMENTO EM ATIVIDADES COM MARCAS	125
FIGURA 25. SETORES PARA PARTICIPAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE ALGUM PRODUTO OU SERVIÇO.....	127
FIGURA 26. FORMA DE PARTICIPAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE ALGUM PRODUTO OU SERVIÇO.	128
FIGURA 27. RECOMPENSA NO DESENVOLVIMENTO DE ALGUM PRODUTO OU SERVIÇO.	128
FIGURA 28. RAZÃO PARA SEGUIR MARCAS NAS REDES SOCIAIS.	129
FIGURA 29. TIPOS DE INTERAÇÃO COM AS MARCAS NAS REDES SOCIAIS. .	131

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1.O CONCEITO DE CO-CRIAÇÃO	23
TABELA 2.QUESTÕES E CATEGORIAS DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA A PROFISSIONAIS E INVESTIGADORES NA ÁREA DA CO-CRIAÇÃO	51
TABELA 3. QUESTÕES E CATEGORIAS DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA A DIRETORES DE MARKETING E GESTORES DE MARCAS	52
TABELA 4. QUESTÕES E CATEGORIAS DO QUESTIONÁRIO ONLINE.....	65
TABELA 5. ATIVIDADES COM MARCAS NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS	126
TABELA 6. ESCALA DE IMPORTÂNCIA DE AÇÕES NAS REDES SOCIAIS	130

1. CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1 Introdução

As organizações enfrentam novos desafios com a evolução do mercado. Num contexto de evolução tecnológica e digital, as empresas estão perante consumidores informados, e conectados (Prahalad & Ramaswamy, 2004b), pelo fácil acesso a informações e ferramentas que lhes permitem interagir uns com os outros. Num contexto competitivo, as marcas lutam pela retenção e proximidade das pessoas enquanto consumidores ou potenciais, tornando-se crucial procurar novas formas de compreender as suas reais necessidades, alcançando informações como motivações que, através dos métodos de pesquisa tradicionais, poderiam ser mais difíceis de alcançar. A diferenciação tem resultado na procura de novas formas de criação de valor para um consumidor que, nos dias de hoje, está exposto a uma comunicação mais próxima e informal por parte das marcas que pretendem criar interações e experiências. O avanço tecnológico veio trazer grandes mudanças ao consumo, e a forma como o consumidor tem acesso a novas formas de comunicação levou a que as empresas começassem a criar valor através da interação (Haro, Ruiz, & Cañas, 2014) - co-criação. Isto é um processo interativo de aprendizagem em conjunto (Ballantyne & Varey, 2006), que permite perceber o que tem valor para o consumidor. As empresas podem criar valor, quer em produtos ou serviços, envolvendo o consumidor ou outros *stakeholders* no processo de compreensão dos problemas, um processo que tende a criar a inovação (Ramaswamy, 2008). A inovação surge de algo que se constrói em grupo e permitir que o consumidor faça parte desse processo co-criativo é entender que essa é a chave para a criação do “novo”, que irá trazer conceitos que definem as suas necessidades (Seybold, 2009).

A participação do consumidor torna-se cada vez mais crucial, sendo importante para as empresas desenvolverem ferramentas onde os seus consumidores possam interagir e partilhar experiências (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Por conseguinte, torna-se relevante medir a forma como os processos co-criativos podem trazer valor para as empresas, tanto numa perspetiva de melhoramento do seu desempenho como da sua notoriedade. As organizações procuram cada vez mais desenvolver estratégias de proximidade com o consumidor e outros *stakeholders*, quer seja através de eventos como através das redes sociais, que possibilitam a criação de conteúdo onde o consumidor interage, cria *feedback* e contribuiu para o melhoramento de serviços/produtos. As redes sociais têm vindo a alterar a

interação das empresas com o consumidor (Gallaughier & Ransbotham, 2010), onde estas procuram conhecer as reais necessidades do mesmo com o intuito de criar produtos/serviços melhor direcionados.

Acredita-se que esse processo de co-criação possa vir a ser considerado uma vantagem competitiva das empresas em relação à sua concorrência, podendo ser considerada uma estratégia competitiva. Proporcionar experiências ao consumidor torna-se indispensável (Kotler, 2002), num contexto cada vez mais competitivo, onde o consumidor tem acesso a inúmeras informações e a uma comunicação mais exhaustiva. O crescimento do mercado traz inúmeras empresas a competir pelo seu lugar na mente do consumidor, sendo que essa preocupação vem dar lugar à criação de um espaço onde o consumidor e a marca têm liberdade para interagir um com o outro, onde se desenvolvem *insights* que mais tarde podem ajudar na criação de novos produtos ou serviços (Sanders & Stappers, 2008). Essas interações resultam em momentos de partilha de emoções, experiências, e aspirações, que permitem que a marca conheça mais do que aquilo que o seu consumidor diz querer e, o mais importante, essa participação permite criar a proximidade e confiança.

Deste modo, procura-se neste projeto aprofundar o conceito de co-criação, dando maior relevância aos processos co-criativos com o consumidor e *stakeholders*, junto de especialistas e de organizações. Com o trabalho de investigação, pretende-se desenvolver novas conclusões que possam permitir a criação de uma estratégia comum a adotar nas empresas que procurem utilizar processos co-criativos na gestão das suas marcas.

1.1 Contextualização

O paradigma da co-criação tem vindo ao longo dos anos a ganhar mais relevância. Dos anos 70 até então, as pessoas, enquanto indivíduos com opiniões e motivações, têm tido influência no desenvolvimento de Design (Sanders & Stappers, 2008) e na gestão do Marketing. Essa influência vai desde a fase mais informativa, passando pela idealização e então conceção das atividades (Sanders & Stappers, 2008). Ideias e teorias surgem, afirmando que consumidores estão mais informados, a interagir numa rede *network*, com maior poder de influência e voz ativa. As pessoas estão, em conjunto com as empresas, a criar constantemente valor para as mesmas (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Deparamo-nos com um panorama que passou de uma abordagem centrada no utilizador e em desenhar

produtos para o mesmo, para uma visão *co-designing*, onde o utilizador se torna parte integrante do processo (Sanders & Stappers, 2008). Os conceitos de co-criação e co-design (como parte do processo de co-criação) crescem na área do Design participativo. De certo modo, esta evolução vem alterar os papéis dos intervenientes do processo de Design, tendo repercussões na educação e no contexto prático, alargando os domínios de criatividade coletiva. É ainda importante frisar que a interação com o consumidor deve ser incrementada na mente de todos os colaboradores de uma organização (Hatch & Schultz, 2010).

A preocupação com a experiência que o consumidor tem com os produtos ou serviços ganha destaque por parte das empresas e não só. As organizações procuram proporcionar o envolvimento de todos os *stakeholders* que podem influenciar direta ou indiretamente o que o consumidor percebe. Esses *stakeholders* vão desde os fornecedores aos colaboradores, distribuidores, e outros que façam parte da cadeia de valor (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). A importância de quebrar barreiras entre o consumidor ou outros *stakeholders* e a empresa, permitindo olhar para além do que são as necessidades, explorar mais do que está predito culturalmente e, principalmente, focar na relação e na interação como meio para percebermos o consumidor e não apenas em dados estatísticos (Ind, Trevail & Fuller, 2013a). O método tradicional de conhecer o consumidor, ao nível estatístico, perde importância face à incapacidade de permitir chegar às suas motivações, crenças e reais opiniões, trazendo influência ao paradigma do Marketing tradicional. Surge assim o Marketing relacional com uma visão centrada no consumidor e em proporcionar-lhe experiências, contrariamente à visão do Marketing tradicional baseada na estratégia transacional que muitas organizações ainda adotam, preocupando-se apenas com o desempenho e venda do produto ou serviço. Uma maior preocupação tem surgido em criar relações com o consumidor a longo prazo (Gronroos, 1994).

Torna-se imprescindível olhar para a inovação, perceber aquilo que as pessoas procuram e quais as suas necessidades, sendo esse o caminho para alcançá-la num mercado onde cada vez mais as empresas precisam de se diferenciar (Ind et al., 2013a). Desde os últimos 10 anos as pessoas têm procurado estabelecer um equilíbrio entre aquilo que consomem de forma passiva e a capacidade para escolherem as experiências criativas com as quais se querem envolver (Sanders, 2006). As comunidades de marca surgem como resposta a uma necessidade de proximidade e diálogo com o consumidor, onde estes e outros *stakeholders* partilham ideias e informações úteis (Hatch & Schultz, 2010). As redes sociais surgem como

intermediários que permitem a transparência e diálogo entre consumidor (e outros *stakeholders*) e empresa, onde existe uma maior oportunidade de acesso à participação, permitindo que se estabeleçam processos de co-criação digital de produtos, serviços e até experiências (Potts et al., 2008).

1.3 Objetivos

O principal objetivo do presente estudo consiste em compreender o contexto dos processos co-criativos com o consumidor de uma perspectiva das marcas ou organizações por detrás das mesmas. Para tal, adota-se um conjunto de práticas metodológicas para assim compreender o conceito e as suas vertentes quer ao nível prático das marcas, quer ao nível de profissionais ligados à área de estudo que tenham também uma experiência prática com o conceito. Além disso, a perspectiva das pessoas enquanto consumidores de marcas torna-se um aspeto importante a ter em conta no que respeita à interação que possam estabelecer com as mesmas.

Deste modo, procura-se assim avaliar a importância das interações entre marcas e consumidores e, num contexto de processos co-criativos, propõe-se compreender as dimensões do conceito, identificar tipos de processos que as empresas possam estar a promover, medindo o impacto das estratégias co-criativas com o consumidor no desenvolvimento das empresas ou marcas. Além disso, procura-se compreender a co-criação no contexto da inovação e como é que pode impulsionar a vantagem competitiva no mercado, e, no âmbito dos efeitos negativos dos processos co-criativos, pretende-se identificar os eventuais riscos associados.

1.4 Estrutura

O presente documento divide-se ao longo de cinco capítulos, seguindo a breve descrição do conteúdo dos mesmos. O Capítulo I - Introdução, apresenta o contexto do tema da investigação proposta, descrevendo a problemática associada e os objetivos da pesquisa. Como parte final deste capítulo apresenta-se a estrutura da dissertação. O Capítulo II - Revisão da Literatura, descreve as teorias relacionadas consideradas relevantes ao tema da investigação e sobre o mesmo. Apresenta a evolução das teorias sobre a área do Marketing, Branding e Design, procurando aprofundar conceitos transversais à área da co-criação, como

a inovação e as plataformas online. O Capítulo III - Metodologia, apresenta os objetivos da investigação e as questões inerentes aos mesmos, a metodologia de pesquisa, assim como as opções metodológicas adotadas ao longo da investigação, sendo elas a pesquisa exploratória, a pesquisa qualitativa e quantitativa. Descreve os métodos de pesquisa e o seu enquadramento, e ainda a definição da amostra dos diferentes métodos adotados. Propõe-se ainda um enquadramento sobre o conteúdo das questões desenvolvidas para os diversos momentos de recolha de dados com o contexto teórico abordado no capítulo precedente. O Capítulo IV - Análise de Resultados, apresenta os resultados das opções metodológicas propostas no capítulo anterior. Quanto à pesquisa qualitativa apresenta os resultados obtidos das entrevistas a profissionais e investigadores da área da co-criação, e os resultados obtidos das entrevistas a diretores de Marketing ou gestores de marcas. Quanto à pesquisa quantitativa, apresenta os dados resultantes do questionário online. Descreve ainda as conclusões de cada método de pesquisa adotado. Como capítulo final, o Capítulo V - Conclusões e Limitações, descreve as principais conclusões resultantes do capítulo precedente, contextualizando na perspetiva da questão da investigação e apresenta as conclusões retiradas quanto ao problema de pesquisa referido. São descritas ainda algumas limitações ao longo da investigação, assim como sugestões para trabalhos futuros.

2. CAPÍTULO II - REVISÃO LITERÁRIA

2.1 Design e as Empresas

Um dos grandes obstáculos na área do Design reside nas variadas interpretações que se espalham pelo mundo quanto aos conceitos de Design, criatividade e inovação (Whyte, Bessant, & Neely, 2005). O Design esteve desde sempre ligado ao produto e à marca, contudo, deve ser um conceito estendido às atividades da organização (Cooper, Junginger, & Lockwood, 2009). Cooper, Bruce, Wootton, Hands, e Daly (2003), definem Design como:

A creative activity using market and company information to produce a two- or three-dimensional product that satisfies the consumer and aids company profitability. In addition, it plays a key role between technology and the marketplace, building new technologies into a product that is acceptable in the commercial marketplace¹. (p.368)

Segundo esta abordagem, o Design desempenha uma função entre a tecnologia e o mercado, que se centra na capacidade de desenvolver novas tecnologias num produto que mais tarde é aceite no mercado num contexto comercial (Cooper et al., 2003). Para muitos profissionais de Marketing, o Design não é reconhecido como um processo, mas sim como um resultado - produto ou embalagem, desvalorizando a sua capacidade em tornar a organização orientada para o consumidor (Mozota, 2003). A realidade empresarial e a própria educação têm sido alvo de transformações, quer na área do Marketing, quer na área do Design, tendo implicações na forma como abordamos o consumidor e outros *stakeholders* (Gummesson, 1998). Perks, Cooper e Jones (2005) contextualizam a evolução do papel do Design no processo de desenvolvimento de um novo produto, ao longo de vários anos:

- Até ao século XX, as abordagens teóricas em torno do Design estavam contextualizadas em termos de negócios e manufatura. A partir dos anos 20 (*Design as Specialized*), o Design é reconhecido pela procura do consumidor de produtos pela sua aparência estética. Durante os anos 50, o Design e a sua prática tiveram o seu foco essencialmente na Arte.

¹ Uma atividade criativa que utiliza dados de mercado e da empresa, de modo a produzir um produto bi ou tridimensional que satisfaça o consumidor e aumente o lucro da empresa. Adicionalmente, tem um papel importante entre a tecnologia e o mercado, tornando novas tecnologias num produto que seja aceite pelo mercado.

- Com os anos 60 (*Design as Profession*), depois da 2ª Guerra Mundial, o Design torna-se uma profissão, representando uma parte essencial na reconstrução económica. Em 1970, o Reino Unido torna-se pioneiro na sua oferta de cursos de especialidade para profissionais de Design.
- Com os anos 80 (*Design as a brand*), o mundo dos media e dos negócios reconhecem o Design como a resolução de todos os problemas, as marcas eram associadas ao Design e à sua identidade reconhecida enquanto desenvolvidas por designers.
- A partir dos anos 90 (*“Design as Subprocess of New Product Development”*), o Design é reconhecido como uma atividade que exigia um grande investimento, dada a sua característica funcional era integrado em determinadas fases do processo de desenvolvimento de produto. Os designers estavam limitados à sua disciplina e a exercer as suas funções.

Mozota (2003) descreve o papel do designer como o de levar o consumidor a reconhecer diferenças a vários níveis: cognição - imagem mental que um determinado produto, na sua forma, cria no consumidor, resultando em associações ao nível utilitário do produto; emoções - o Design de produto apela a reações positivas nos consumidores ou experiências agradáveis que podem ser conseguidas com o aspeto estético, relacionado com o valor emocional; mensagem, o consumidor não só procura satisfazer as necessidades mas também transmitir determinada imagem associada à sua escolha de consumo; e, ao nível relacional, em que a decisão de compra é influenciada pelo simbolismo social que pode transmitir.

Todas as áreas do Design englobam três conceitos chave, estética, função (tecnologia, custos) e necessidades do consumidor (Whyte et al., 2005). O designer tem a capacidade de ler as necessidades dos consumidores, transformando-as em Design que incorpora fatores de qualidade (Cooper et al., 2003). A forma como se pratica o Design tem vindo a ser alvo de constantes mudanças, desde como e quem deve participar no seu processo de desenvolvimento (Sanders & Stappers, 2008). Surgem conceitos como co-criação, um processo que envolve criatividade de forma coletiva, e co-design, um momento específico da co-criação onde designers e pessoas com diferentes competências trabalham de forma criativa no processo de desenvolvimento do Design, como podemos verificar na figura 1. Isto permite-nos refletir quanto aos papéis de todos os profissionais envolvidos, com as

constantes evoluções e trocas de tarefas no desenvolvimento de produtos e serviços (Sanders & Stappers, 2008).

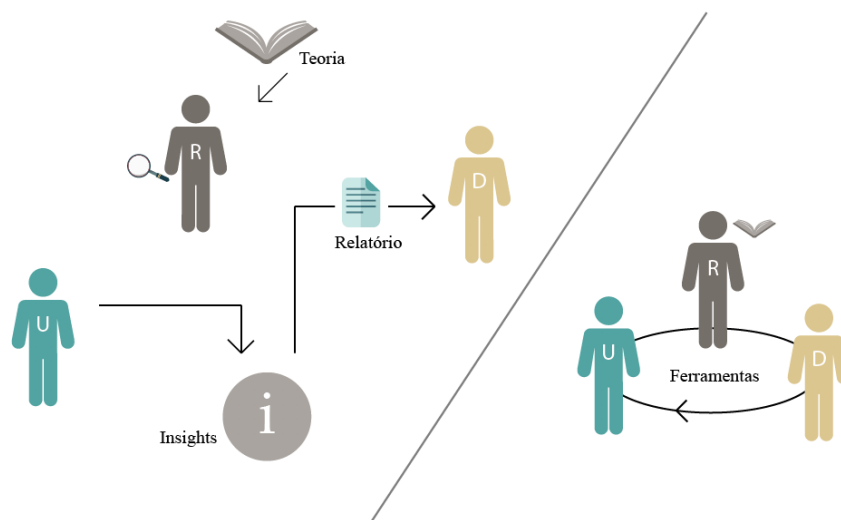


Figura 1. Papéis clássicos de utilizadores, investigadores e designers no processo de design (à esquerda) e como eles estão emergindo no processo de co-designing (à direita). Adaptado de Sanders e Stappers (2008).

Cooper et al. (2003) sugerem o conceito de cadeia de valor que ganha mais relevância num contexto relacional que as empresas estabelecem com os seus fornecedores, sendo uma condição para atingir a elevada qualidade. Isso irá permitir o desenvolvimento de novos produtos e alavancar oportunidades para a inovação, sendo que os principais aspetos são a comunicação e a partilha. No início do novo século, a crescente e forte competição levou as empresas a investir na criatividade e inovação como base nas suas estratégias de negócio. Os designers ficam responsáveis por mais tarefas para além das suas atividades específicas, e surgem abordagens sobre a importância do papel do designer em mais fases do processo de desenvolvimento de um novo produto (Perks et al., 2005). A globalização alavancou inúmeras oportunidades para a indústria do Design, novas ferramentas e tecnologias vieram trazer novas realidades aos processos e disciplinas tradicionais do Design (Sun, Williams, & Evans, 2011). O valor do Design pode estender-se à natureza funcional ou não funcional, assim como pode ser tangível ou intangível, aquilo que é certo é que um bom Design agrega as necessidades dos *stakeholders*, impulsiona a inovação, contribui para a satisfação do consumidor e, na perspectiva do negócio, impulsiona as vendas (Cooper et al., 2003).

O Design deve ser visto pelas empresas como uma ferramenta estratégica que permite a vantagem competitiva sustentável, mas muitas desvalorizam-no como ferramenta (Kotler & Rath, 1984).

2.2 Gestão do Design

O termo Gestão do Design, quando surge na Grã-Bretanha nos anos 60, focava-se na gestão da relação entre clientes e agência de Design (Mozota, 2003). Para Farr (1965), a Gestão do Design, na sua teoria, partia do princípio de que, definindo-se um problema de Design, seria escolhido o designer adequado para o resolver, garantindo que a solução seria apresentada dentro do tempo e *budget* estipulados. Sun et al. (2011) fazem referência ao reconhecimento da disciplina Gestão do Design, durante os anos 70, no Reino Unido. Nessa altura, o valor e contributo do Design para o sucesso dos negócios é reconhecido, mas o mesmo não se verifica quanto ao papel dos designers na maioria das organizações. A missão da Gestão do Design é diferente nos dias de hoje em comparação com os anos 70 (Sun et al., 2011). Mais tarde, não retirando a importância do produto num contexto competitivo, começaram a ser exploradas questões relacionadas com a perceção e com a experiência do utilizador durante o consumo (Cooper et al., 2009). A Gestão do Design surge como um desafio na medida em que converge duas áreas distintas, Gestão e as disciplinas do Design, o controlo versus a exploração e o risco (Sun et al., 2011). A Gestão do Design pode ser avaliada quanto ao nível de performance da empresa e produto até a questões relacionadas com satisfação do consumidor, criatividade e inovação (Mozota, 2003). É constante a indignação quanto ao Design e à Gestão do Design, marcada ainda pela sua descredibilização e pela falta de atribuição de funções de gestão. A resposta é muitas vezes centrada na incapacidade de as empresas conseguirem medir o valor do Design e das suas contribuições (Cooper et al., 2003). Uma grande falha por parte de algumas empresas assenta na participação do designer numa fase avançada do processo de desenvolvimento de produto, sendo crucial uma mudança de abordagem para uma fase inicial, como a geração de ideias ou até o desenvolvimento do conceito (Kotler & Rath, 1984). Mozota (2006) destaca quatro funções do Design num contexto de gestão:

- *Design as differentiator* - o papel do Design torna-se uma fonte de vantagem competitiva através da criação de *brand equity*, lealdade do consumidor e preço *premium*;
- *Design as integrator* - o seu papel permite melhorar os processos de desenvolvimento de novos produtos;
- *Design as transformer* - o Design permite criar novas oportunidades de negócio, estar preparado para mudanças e permitir interpretar melhor o próprio mercado;
- *Design as good business* - o papel do Design como o de impulsionador do crescimento das vendas e obtenção de melhores margens.

Os designers têm falta de reconhecimento e suporte dos gestores devido à falta de conhecimento sobre conceitos de gestão, de não terem a capacidade de implementar um modelo de valor ao longo das suas funções (Mozota, 2006). Cooper et al. (2009) referem que a Gestão do Design surge como um impulsionador do Design ao nível da Gestão, contribuindo com métodos que promovem a sua prática, demonstrando o seu valor nos objetivos da empresa e coordenando os seus recursos ao nível das atividades corporativas de forma a alcançar os resultados pretendidos (Mozota, 2003). Um gestor de Design deve assumir e incrementar a área de Design a vários níveis, contextualizando a organização quanto às suas funções (Cooper et al., 2009). A Gestão do Design há muito que é alvo de diversidade no seu conceito, mas existe uma tendência quanto ao reconhecimento da necessidade de existência de processos de gestão numa perspetiva de melhorar o processo de Design (Chiva & Alegre, 2009).

A correta gestão do Design pode traduzir-se em inúmeros benefícios para a empresa, como impulsionar a diferenciação, comunicar valor para o consumidor, informar e entreter (Kotler & Rath, 1984). Sun et al. (2011) argumentam que, apesar da disciplina de Gestão do Design não ter evoluído como outras, tem vindo a ganhar cada vez mais reconhecimento em alguns lugares do mundo. Sun et al. (2011) defendem que a Gestão do Design deve exercer a sua influência interna, como resposta a várias exigências vindas de *stakeholders*, quer sejam clientes, mercados, ou fornecedores da indústria do Design.

Mozota (2006) sugere um modelo denominado de *Balanced Score Card* (BSC) para uma abordagem mais clara entre objetivos dos gestores e o papel do Design. O modelo de valor de Design e o modelo BSC (figura 2) oferecem um contexto comum para os designers e gestores, explicando o potencial do pensamento do Design para analisar alguns desafios

apresentados pelos gestores, facilitando desta forma a convergência entre as duas áreas. As quatro perspetivas dos gestores coincidem com as quatro forças do design: perspetiva do consumidor (*design as diferenciator*); perspetiva do processo (*design as integrator*); perspetiva de aprendizagem (*design as transformer*); e, perspetiva financeira (*design as good business*).

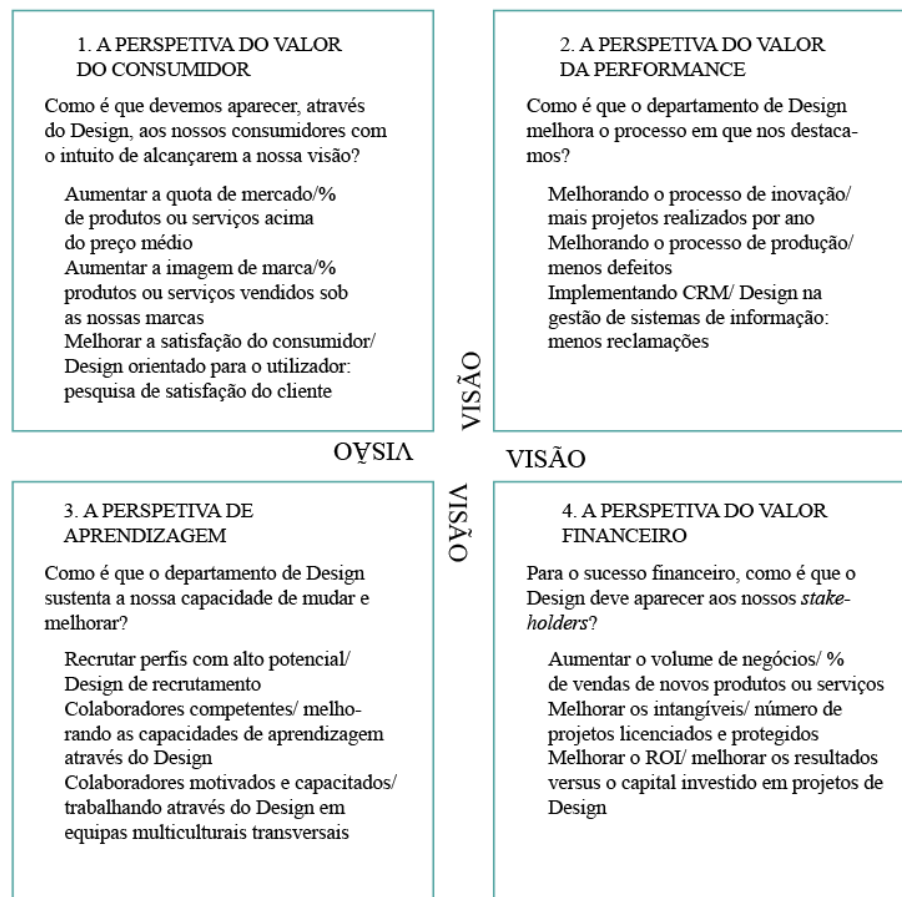


Figura 2. O Balanced Score Card para um gestor de Design. Adaptado de Mozota (2006).

2.3 Marketing

O Marketing foi desde sempre centrado numa perspetiva de troca económica, onde a criação de valor surge do processo de produção (Merz, He, & Vargo, 2009). A educação prendeu-se à abordagem limitada e automatizada das ferramentas do marketing-mix (Gronroos, 1994. Num contexto de evolução ao longo dos anos, Wilkie e Moore (2003) apresentam aquilo a que chamaram “4 Eras” do Marketing. Tendo em conta a abordagem destes autores, podemos contextualizar abaixo a evolução do conceito:

- Era I “*Founding the Field of Marketing*”, entre 1900 e 1920 - os economistas focam-se no conceito de produção como capaz de gerar o valor económico. A área do Marketing começa a ser diferenciada quando professores de diferentes universidades, de forma independente, desenvolvem novos cursos focados na discussão de vários componentes do sistema de Marketing. Mais tarde surgem alguns artigos dando destaque ao campo do Marketing, em jornais económicos e livros autónomos.
- Era II, denominada “*Formalizing the Field*”, dos anos 20 até aos anos 50 - o Marketing ganha distinção no campo académico. O desenvolvimento da área de Marketing acompanha e reflete as grandes mudanças, entre elas a 2ª Guerra Mundial e o Pós-Guerra nos anos 40, a incerteza quanto ao novo mundo. Desta forma, o campo do Marketing é influenciado pelo contexto social e temporal, sendo que a produção em massa vem exigir uma variedade de sistemas de distribuição, assim como melhores ferramentas para compreender o consumidor. O desenvolvimento tecnológico vem ainda permitir aumentar a oferta da gama de produtos. O campo académico do Marketing torna-se uma área de estudo reconhecida como resultado de um movimento de discussão entre conferências, crónicas de conhecimento, jornais e revistas. Até aos anos 20, a conferência da *American Economic Association* (AEA) serve como um espaço para discussão entre algumas pessoas ligadas à área do Marketing. No ano de 1936, e até ao ano seguinte, surge a *American Marketing Association* (AMA) e o seu próprio *Jornal of Marketing* (Wilkie & Moore, 2012), definindo a sua primeira abordagem do Marketing em 1935, centrada nas suas funções de distribuição (Wilkie & Moore, 2007): “Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producers to consumers”² (p.269).
- Era III, “*A Paradigm Shift in the Marketing Mainstream: Marketing, Management, and the Sciences*”, entre os anos 50 e 80 - marca o domínio do Marketing de massas e o grande crescimento do sistema de Marketing dos Estados Unidos. A perspetiva de Gestão atinge o campo do Marketing trazendo influência na preparação dos académicos (Wilkie & Moore, 2012). Nos anos 50, algumas questões relacionadas

² O Marketing é o desempenho das atividades de negócio que influenciam o fluxo de bens e serviços entre produtores e consumidores.

com o comportamento do consumidor são abordadas, como o processo de compra, as atitudes, e questões sociodemográficas. Alguns investigadores de forma independente criam um novo grupo, *Association for Consumer Research* (ACR), para assim se distanciar da AMA. Com o surgimento da televisão, as empresas começam a explorar novas abordagens, como a procura em compreender como e quanto se deve comunicar no contexto publicitário, medir a sua eficácia e a procura em compreender melhor o consumidor (Wilkie & Moore, 2003). Esta área do Marketing, que se centra em servir e satisfazer as necessidades das pessoas, foi o maior contributo do conceito de Marketing nos anos 50 (Kotler & Levy, 1969).

- Era IV “*The Shift Intensifies - A Fragmentation of the Mainstream*”, dos anos 80 até então - marcada por mudanças importantes da Era anterior (Wilkie & Moore, 2012) e pela continuação de perspectiva de gestão do campo de Marketing. Questões do Marketing e da Sociedade são levantadas durante mais de 20 anos da Era IV, onde pelo menos seis subgrupos surgem e focam a sua pesquisa em questões relacionadas com a sociedade.

De acordo com a abordagem de Kotler e Levy (1969), o Marketing era visto como a ferramenta para, através de um conjunto de processos, estimular a compra de determinados *outputs* da empresa. Esses processos tinham por base o desenvolvimento de produto, preço, distribuição e comunicação. O conceito de Marketing foca-se na necessidade de as empresas conseguirem satisfazer os seus consumidores e torná-los fidelizados, numa época de abundância do mercado (Kotler & Levy, 1969). O Marketing deve impulsionar a proximidade com o consumidor, conhecer as suas necessidades, desenvolver produtos que possam responder a essas mesmas, e a capacidade de construir um programa de comunicação que consiga transmitir os valores da organização. As empresas precisam reconhecer e agir em torno das necessidades dos seus consumidores, e não confiarem apenas na longevidade do seu produto, sendo que a indústria não deve assumir que um produto é útil da mesma forma para sempre, porque outra empresa pode vir a torná-lo obsoleto (Levitt, 1975).

No início dos anos 80, novas abordagens sem estarem na base dos 4 P's do Marketing e longe do paradigma microeconómico começaram a ter lugar, como o Marketing relacional (Vargo & Lusch, 2004). Em contrapartida, no ano de 1985 a AMA apresenta uma definição do conceito de Marketing, focando essencialmente as tarefas do gestor dentro dos 4 P's do

Marketing, desvalorizando as suas restantes abordagens: “Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives”³ (Wilkie & Moore, 2007, p.269). Esta definição, num contexto de troca mútua de satisfação, colocou o Marketing como um dos interesses mais fortes do consumidor (Wilkie & Moore, 2007). Em 2004, surge uma nova definição que estende a anterior dinâmica de gestão, mas focando no papel da organização como independente: “Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationship in ways that benefit the organization and its stakeholders”⁴ (Wilkie & Moore, 2007, p.269).

Wilkie e Moore (2007) concordam na perspetiva do Marketing como uma atividade estratégica aceite no interior da organização, o que é certo é que a definição do ano de 2004 da AMA, considera e reconhece o Marketing de uma perspetiva de gestão, desvalorizando o seu restante campo, revelando-se incompleta no seu contexto. Além disso, sugere que o Marketing apenas preocupa-se com a empresas e os seus *stakeholders*, desvalorizando o impacto que pode ter no mundo. Com os vários pedidos de revisão desta definição, a AMA apresenta uma alternativa: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”⁵ (Gundlach & Wilkie, 2009, p260). Mais tarde, no mesmo ano, a AMA fez pequenas reformulações à definição: “Marketing is the activity, conducted by organizations and individuals, that operates through a set of institutions and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”⁶ (Gundlach & Wilkie, 2009, p261).

³ O Marketing é o processo de planear e executar a conceção, preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços, de modo a haver trocas que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações.

⁴ O Marketing é uma função organizacional, um conjunto de processos para criar, comunicar e fazer chegar valor aos consumidores. Gerindo uma relação com o cliente de modo a que beneficie a organização e os seus *stakeholders*.

⁵ O Marketing é uma atividade, um conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.

⁶ O Marketing é a atividade, conduzida por organizações e indivíduos, que operam através de um conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.

Gundlach e Wilkie (2009) argumentam que esta última definição veio trazer uma abordagem inclusiva na medida em que reconhece outros domínios do campo do Marketing. A sua definição, trazendo atividades, instituições e processos, vem alargar a abordagem a todos os que estão envolvidos, para além da empresa e dos gestores, a questão do valor reconhecido a todas as entidades referidas agrega a responsabilidade e papel que o Marketing tem na sociedade. O Marketing está a enfrentar contínuas alterações, estando a comunicação mais do controlo da audiência do que propriamente da marca. Principalmente com a introdução do mundo digital, novas oportunidades, novas opções estão a surgir e o Marketing deve ter um papel principal como condutor da estratégia de negócio (Aaker, 2010). Com a tecnologia e a internet, a forma como comunicamos e interagimos tem mudado de dia para dia (Keller, 2009), devendo o Marketing exercer o seu papel num contexto de comunidade (Aaker, 2010).

Podemos assistir a um contraste de abordagens sobre o Marketing, desde a Escola Nórdica - o Marketing é um processo de interação e *network* num contexto social, em que o foco é a construção e gestão de relações; à abordagem do marketing-mix - a empresa como parte ativa e o consumidor como parte passiva do processo, representado por uma massa anónima através de dados estatísticos (Gronroos, 1994). Esta abordagem minimiza a capacidade de explorar as relações dentro do mercado e a procura em conhecer realmente o consumidor, quanto às suas necessidades e motivações (Gronroos, 1994). O Marketing é mais abrangente do que a abordagem tradicional, estendendo-se por toda a organização (Gummesson, 1998), havendo assim a necessidade de evoluir a função do departamento de Marketing de forma a incorporar toda a organização num único objetivo (Gronroos, 1994). Surge o conceito de *part-time marketers*, que representam as pessoas que, não fazendo parte do departamento de Marketing, exercem um papel importante na relação com o consumidor, dentro da sua atividade profissional (Gummesson, 1998), e com grande impacto no sucesso da empresa (Gronroos, 1994). A metodologia quantitativa está consequentemente a perder valor face ao uso recorrente das suas técnicas e pela descredibilização do que a estatística não consegue captar, o que gera a necessidade de métodos inovadores de pesquisa (Gummesson, 1997). Existe uma maior capacidade de alcançar emoções e memórias se conseguirmos envolver as pessoas, se criarmos relações participativas, mais do que questionar diretamente, é compreender as razões por detrás da resposta (Ind et al., 2013a). As empresas não exercem mais o poder de impingir produtos ou serviços aos seus consumidores (Ramaswamy &

Gouillart, 2010b). Uma maior preocupação tem surgido em criar relações com o consumidor a longo prazo (Gronroos, 1994). O Marketing tradicional evoluiu para uma visão relacional, dando oportunidade a novos produtos e mercados, e preocupando-se em criar relações com o consumidor (Mozota, 2003). É predominante o interesse em conhecer e compreender o consumidor, mas também explorar a tecnologia na medida em que sejamos capazes de desenhar e produzir algo que venha a satisfazer as suas necessidades (Gummesson, 1998). Conceitos como envolvimento e criatividade destacam-se, em detrimento de objetividade e racional (Ind et al, 2013a). Os consumidores são um conjunto de diversidade quanto às suas necessidades e interesses (Fournier & Lee, 2009), não devendo ser tomados como um grupo passivo. O Marketing deve construir uma base sólida de relações a longo prazo, onde a confiança surge como condutor das mesmas, que representam mais do que simples relações de troca (Gronroos, 1994). Surge então uma necessidade de substituir a visão de um consumidor passivo, na ignorância, para uma função do Marketing que procura educar e interagir com o mesmo, tornando-o mais ativo no desenvolvimento da marca (Gummesson, 1998).

2.4 Marketing relacional

O método tradicional de conhecer o consumidor perde importância face à incapacidade de permitir chegar às suas motivações, crenças e opiniões, conduzindo a uma mudança na abordagem do Marketing (Gronroos, 1994). Os consumidores fazem parte de um grupo que tem interesse por um determinado produto de uma empresa e que, pode contribuir para o sucesso da mesma. Para a organização, é importante o reconhecimento da necessidade de servir, satisfazer, ser sensível a esses grupos, ou seja, consumidores (Kotler & Levy, 1969). As empresas começam assim a procurar novas estratégias, com o foco nas relações construídas e mantidas entre a empresa e os participantes da sua cadeia de valor, com a maior importância dada ao consumidor (Ravald & Gronroos, 1996). Uma visão centrada no consumidor e em proporcionar-lhe experiências, contrariamente ao Marketing tradicional, que tem como base a estratégia transacional que muitas empresas ainda adotam, preocupando-se apenas com o desempenho e venda do produto ou serviço (Gronroos, 1994). Para Gummesson (1997), a definição de Marketing relacional centra-se numa perspetiva de relações, *networks* e interação, onde todas as partes criam valor em conjunto. Nos anos 90

do século XX, foi tida como uma estratégia de sucesso, que entendia a criação de valor como o principal fator do Marketing relacional, e a capacidade de oferecer algo único para o consumidor que permitia assim diferenciar-se da concorrência (Ravald & Gronroos, 1996). O Marketing relacional não é um fenómeno novo, é praticado há muito tempo, mas não valorizado como conceito ou estratégia de gestão (Gummesson, 1997). O conceito tem origem em duas abordagens teóricas: Marketing de serviços, sustentada pela Escola Nórdica; e a abordagem de *network* para o Marketing Industrial, apresentado pelo Grupo IMP, *The Industrial Marketing and Purchasing* (Gummesson, Lehtinen, & Gronroos, 1997; Gummesson, 1997). Assistimos à evolução de uma lógica orientada para os bens (*Goods Dominant Logic*), onde a empresa produz valor e os consumidores, apenas usuários, não exercem qualquer influência à criação de valor para ambos, para uma lógica centrada nos serviços (*Service Dominant Logic*), em que a empresa e o consumidor são ambos integradores dos recursos que criam valor (Merz et al., 2009).

Vargo e Lusch (2004) sugerem a evolução do Marketing de uma lógica onde o foco era a troca de bens tangíveis (bens produzidos) para uma abordagem de troca de bens intangíveis (conhecimento, competências e processos) - onde a troca de processos e as relações são o ponto central (figura 3). A lógica S-D, considera *operant resources* (conhecimento e competências) termo básico da abordagem, como sendo produtores de efeitos, tendo implicações sobre como os processos de troca, os mercados e como os consumidores são percebidos. Na perspetiva tradicional do Marketing, a função da atividade económica é conseguir desenvolver e distribuir coisas que possam ser vendidas posteriormente, para tal, deve ser incutido valor e utilidade nesses bens durante o processo de produção e distribuição, diferenciando-se da concorrência pela oferta de um maior valor ao consumidor.

De acordo com essa abordagem as decisões da empresa devem ser tomadas de forma a maximizar o lucro através do processo de venda dos seus produtos (*outputs*). Contrariamente, a visão do Marketing centrada em serviços reconhece o Marketing como um conjunto de processos sociais e económicos, focados principalmente em *operant resources* nos quais as empresas irão investir para conseguir maior valor que a concorrência. Na lógica *Service-Dominant* (S-D logic), *service* é a base no processo de troca, onde o valor é co-criado com os consumidores, tendo o seu foco no valor criado durante o processo em detrimento dos *outputs* (produtos ou serviços), como na lógica G-D (Edvardsson, Tronvoll, & Gruber, 2011).

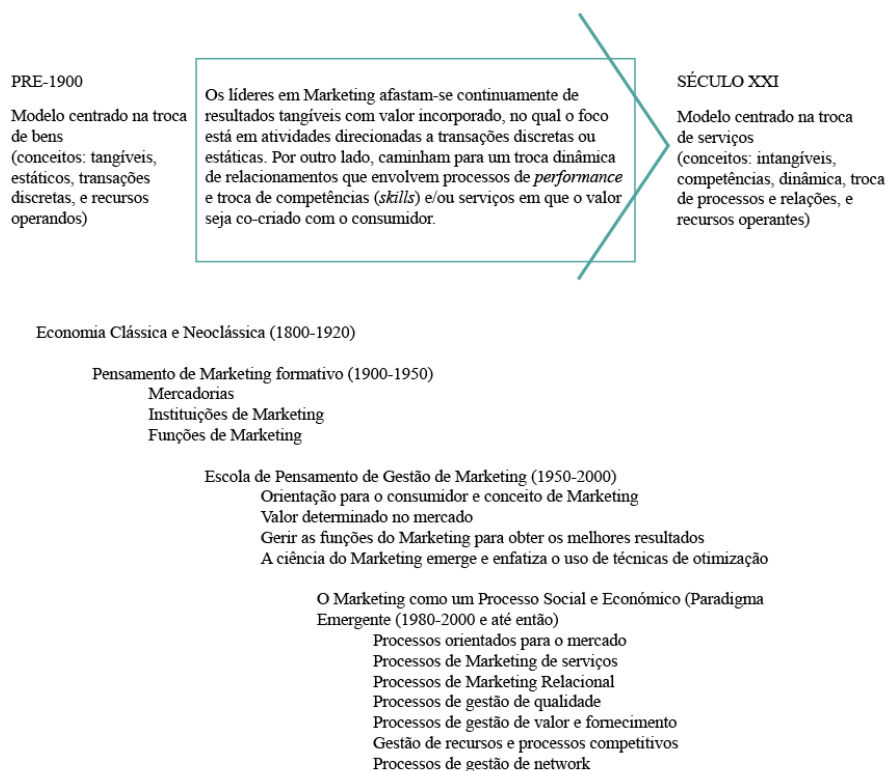


Figura 3. Evoluindo para uma Nova Lógica Dominante. Adaptado de Vargo e Lusch (2004).

As empresas devem consciencializar-se da capacidade criativa e os mercados devem ser tidos como espaços de diferenças (Gummesson, 1997). A evolução no Marketing proporcionou a sua expansão a todas as áreas da organização para promover a relação com o consumidor a longo prazo, com base na sua satisfação (Mozota, 2003), sendo a empresa vista como um promotor de plataformas de *engagement* e as pessoas como um ecossistema corporativo (Ramaswamy, 2014).

O Marketing relacional enaltece a relação entre fornecedor/cliente como base para o negócio positivo e de longo prazo, onde prevalece o respeito mútuo e onde as duas partes beneficiam. O cliente é um parceiro e co-produtor de valor, não apenas um recetor passivo de um produto/serviço (Gronroos, 1994). A lealdade do consumidor como foco para que ambos tenham benefício, para que seja possível construir uma relação duradoura (Ravald & Gronroos, 1996). O consumidor deve ser visto primeiramente como um indivíduo, seguido de membro de uma comunidade e, apenas posteriormente, parte de um segmento de massas (Gronroos, 1994). Os valores da abordagem devem exprimir a aceitação perante as relações

interativas e numa perspetiva em que todas as partes integrantes participam ativamente no *network* criado (Gummesson, 1997).

2.5 Branding

A evolução de Branding ao longo dos tempos foi marcada por várias perspetivas do seu valor em relação à marca ou empresa. A perspetiva tradicional de Gestão de Marcas foca-se essencialmente na imagem que é projetada para o exterior, desvalorizando os colaboradores que, na realidade, são construtores da marca (Chernatony, 1999). Chernatony (1999) sugere a importância que as empresas devem dar aos colaboradores como integradores do processo de construção da marca, onde os seus valores e comportamentos devem refletir os valores desejados pela marca, contribuindo para a construção de marcas fortes. A falta de concordância entre os valores da organização e aquilo que, individualmente, os colaboradores transmitem nas suas funções pode gerar a falta de coerência para os consumidores. O grande desafio dos marketers passa por criar alinhar os valores definidos da marca a toda a organização, garantindo assim o compromisso de todos.

A evolução em Branding foi comparada à lógica S-D (Vargo & Lusch, 2004) anteriormente referida, pelo facto de o valor da marca ser co-criado da interação entre empresa e *stakeholders*, em que estes são parte integrante do processo de criação de valor (Merz et al., 2009; Hatch & Schultz, 2010). O surgimento das práticas colaborativas tem alavancado o desenvolvimento do conceito de marca e Branding (Merz et al., 2009). A definição destas está relacionada com a experiência do consumidor/*stakeholder* que ouve falar sobre a marca, que compra e utiliza, resultando em ações futuras (Ind et al., 2013a). A partir de 1900 e nos 30 anos seguintes, as marcas tinham um papel identificador que podia conduzir à compra e à sua repetição. Durante os anos seguintes o valor da marca era resultado da criação da imagem de marca, onde se procurava compreender a influência que associações funcionais e simbólicas podiam ter na decisão de compra de consumidores que queriam satisfazer as suas necessidades interiores e sentimentos. A partir do ano de 1990, o consumidor torna-se o foco de muitos académicos que procuravam compreender o papel e influência no processo de criação de valor. Com o ano de 2000, surge a importância da influência das comunidades de marca e outros *stakeholders* na criação de valor de marca, reconhecer os consumidores como parte integrante do processo, dando voz ativa (Merz et

al., 2009). A figura 4 descreve-nos esta evolução, onde todos os *stakeholders* interagem uns com os outros e, todos valorizam a marca de uma perspetiva da contribuição dos seus recursos, nomeadamente conhecimentos e competências (*operant resources*), mantendo a sua orientação para o processo mas, resultando da conexão com todos *stakeholders* possíveis da marca, em detrimento de apenas consumidores internos (colaboradores) e externos.

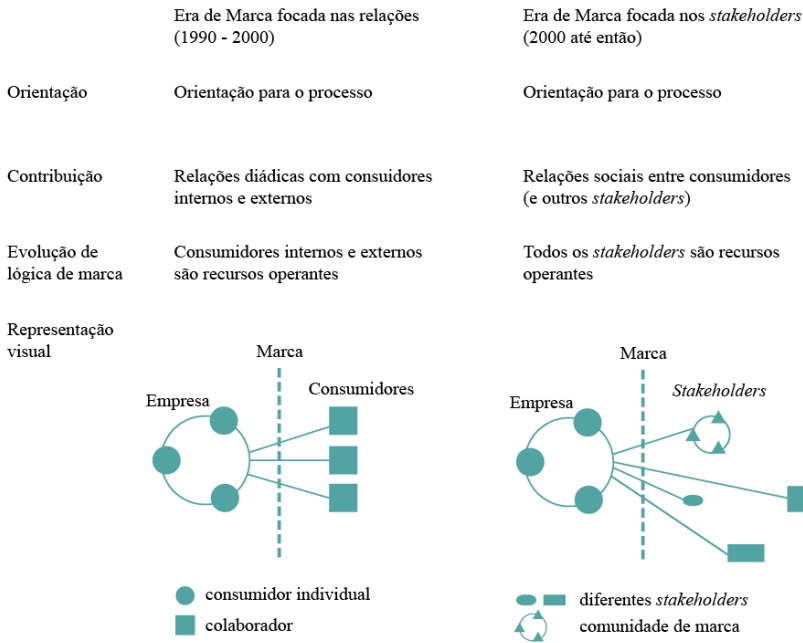


Figura 4. Era de Marca com foco nas relações versus Era de Marca com foco no stakeholder. Adaptado de Merz, He e Vargo (2009).

O novo modelo de Branding foca-se no valor através do envolvimento dos colaboradores na construção de relações, onde gestão de marca, dentro da organização, ocupa as funções de gestão de cultura e, externamente, um modelo de gestão de interface do consumidor (Chernatony, 1999). A marca é um conjunto de características, tangíveis e intangíveis, perceções conduzidas pela comunicação e experiências, que acrescentam valor aos produtos permitindo a sua diferenciação (Mozota, 2003). A marca evolui da ideia de um conjunto de bens oferecidos por determinada empresa, para uma perspetiva colaborativa entre empresa e *stakeholders*, de co-criação de valor (Merz et al., 2009). As marcas devem ser o espelho dos seus valores, quer na comunicação, quer em ações a nível interno ou externo,

nomeadamente com os seus consumidores (Ind et al., 2013a). A importância da experiência com a marca, como impulsionadora de perceções positivas e confiança e, a interação pessoal, estão na base da construção de relações fortes com o consumidor, sendo uma estratégia crucial para a diferenciação dos produtos ou serviços (O’Loughlin, Szmigin & Turnbull, 2004).

2.6 Co-criação

A co-criação, como estratégia, está a ser cada vez mais adotada por inúmeras empresas, principalmente com o consumidor (Piller, Vossen, & Ihl, 2012; Ramaswamy & Gouillart, 2011). Vem dar resposta à necessidade das empresas redefinirem a criação de valor, tornando-a num processo participativo onde pessoas e empresas interagem para criar e desenvolver significado (Ind & Coates, 2013). Quando falamos em mercado estamos perante duas visões diferentes: num contexto representa um conjunto de consumidores e, de outra perspetiva, é o centro de troca representado pela oferta de produtos ou serviços que a empresa apresenta ao consumidor. Estas visões estão a ser alvo de validação na medida em que um consumidor informado, conectado, e com papel ativo emerge, procurando influenciar em cada parte do processo de desenvolvimento de produto ou serviço (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). As atividades de co-criação de valor representam uma estratégia crucial no que diz respeito a processos de inovação e conseguir vantagem competitiva no mercado (Kumar et al., 2010). Permite a criação de valor através da capacidade de envolvimento dos consumidores no desenvolvimento de novas interações, resultando em experiências e novas oportunidades de crescimento para a empresa (Ramaswamy & Gouillart, 2011). As organizações têm procurado incrementar o envolvimento de todos os *stakeholders* que fazem parte da sua cadeia de valor e que podem influenciar direta ou indiretamente o que consumidores percecionam (Ramaswamy & Gouillart, 2010a), podendo vir a desenvolver algo que venha a responder aos seus interesses (Ind, Iglesias & Schultz, 2013b). Isso não desvaloriza a difícil aceitação que os processos co-criativos têm enfrentado, a co-criatividade só é possível se alguém acreditar que todos nós somos criativos, o que, num contexto empresarial, é por vezes difícil (Sanders & Stappers, 2008).

O conceito de co-criação de valor surge como uma resposta às alterações económicas, à mudança dos hábitos de compra do consumidor e, principalmente, a uma nova realidade

marcada pela internet e os meios sociais (Kumar et al., 2010). O papel do consumidor sofreu até então uma evolução, passando de passivo a uma participação ativa, de isolado a conectado com o mundo, de ignorante para informado, com acesso a inúmeras informações, comprometendo as suas tomadas de decisão (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). As informações a que tem acesso estendem-se a nível global, o consumidor tem acesso a qualquer informação que pretenda (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

Numa perspetiva tradicional, os custos e o lucro são os principais objetivos da estratégia, onde as experiências dos indivíduos são colocadas de parte (Ramaswamy & Gouillart, 2011). As empresas são menos recetivas à ideia de partilha de informação, colocando uma barreira para o exterior e, desta forma, comprometendo a sua capacidade de conhecer realmente o consumidor e as suas necessidades, e de interagir com o mesmo (Ind et al., 2013b).

A co-criação vem dar lugar à interação entre os indivíduos, do nível interno da organização até aos *stakeholders* externos, principalmente consumidores, sendo o foco da gestão criar plataformas de envolvimento, espaços e ferramentas tecnológicas para promover o diálogo do qual também fará parte e, a função da gestão, torna-se a de facilitadora do processo de transformação (Ramaswamy & Gouillart, 2011). A co-criação não se define apenas num espaço de natureza interativa, nem apenas numa oportunidade para a empresa (Ind et al., 2013b), define-se pela criatividade que se constrói coletivamente, pressupondo a criação de algo novo que advém da interação e troca de ideias entre os indivíduos de uma estrutura social (Ind et al., 2013a). Pode ser entendido como qualquer atividade onde o consumidor tem um papel ativo e direto com a organização no que diz respeito à sua participação no desenvolvimento de produtos, serviços ou processos (Kumar et al., 2010). A criação da participação do consumidor torna-se uma necessidade real das empresas, em que estas devem preocupar-se em desenvolver ferramentas onde os seus consumidores possam interagir e partilhar experiências (Ramaswamy & Gouillart, 2010a).

Ind et al., (2013b), na sua definição de co-criação, expõem a necessidade de os *stakeholders* sentirem-se parte de algo e de socializarem. Dessa conexão com consumidores ou outros *stakeholders*, estes podem ter a oportunidade de ver as suas experiências melhoradas no futuro (Ramaswamy, 2014). Enquanto empresa, conseguimos quebrar barreiras permitindo o envolvimento com os consumidores/*stakeholders*, reduzindo a distância e estando próximos da realidade de como as pessoas vivem e se conectam (Ind et al., 2013a). A co-criação envolve a experiência humana de uma perspetiva de que dela é

possível construir algo melhor, não se limitando apenas ao envolvimento, é a capacidade de levar as pessoas a contribuir de diferentes formas na construção de valor, o que é benéfico para ambas as partes (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Co-criar não se limita ainda à personalização de produtos ou serviços (Ind et al., 2013a; Prahalad & Ramaswamy, 2004a), implica uma interação - física ou online - entre *stakeholders* e a marca, onde se discutem ideias e se conhecem as necessidades e preferências (Ind et al., 2013a), o que se torna crucial é a experiência proporcionada (Pralhad & Ramaswamy, 2004a), sendo que o consumidor está a criar valor não só para si mesmo mas para outros indivíduos (Ind et al., 2013b).

As empresas têm investido na partilha de algumas tarefas com o consumidor, como *self-checkout*, no próprio envolvimento de um grupo de consumidores no desenvolvimento de produtos e noutros processos, onde a experiência ocorre mas, a empresa continua a ter o controlo total do processo, mantendo-os como participantes passivos (Ramaswamy & Prahalad, 2004b), a tabela 1 permite-nos desmistificar aquilo que é e o que não é co-criação.

Tabela 1
O conceito de co-criação

O QUE NÃO É CO-CRIAÇÃO	O QUE É CO-CRIAÇÃO
Foco no consumidor;	Valor criado pelo consumidor e empresa, não sendo algo criado pela empresa para agradar o consumidor;
Consumidor tem sempre razão;	Permitir ao consumidor co-construir a experiência de serviço adequado;
Proporcionar um boa qualidade de serviço;	Juntar definição e solução do problema;
Permitir a customização em massa da oferta;	Criar um ambiente de experiência onde os consumidores possam ter um diálogo ativo e co-construir experiências personalizadas;
Transferir atividades da empresa para o consumidor, como <i>self-service</i> ;	Variedade de experiências;
Consumidor como um gestor de produto ou co-designing produtos e serviços;	Diálogo contínuo;
Variedade de produtos;	Inovar ambientes de experiências para novas experiências de co-criação.
Pesquisa de mercado;	
Experiências de teste;	
Inovação de novos produtos ou serviços surge da demanda.	

Nota. Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004b).

A estratégia co-criativa vem trazer vantagem competitiva na medida em que o seu crescimento resultará do envolvimento com os *stakeholders*, interações e experiências

contínuas que traduzir-se-ão em produtividade, criatividade e menos custos e riscos (Ramaswamy & Gouillart, 2010a), criando valor com os seus *stakeholders* (Ind et al., 2013b). Por outro lado, permite aos colaboradores compreender realmente o consumidor, baseando-se em informações reais consequentes de um diálogo contínuo com o consumidor (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Os próprios colaboradores querem também ser ativos, devendo a organização incrementar a partilha de conhecimento ao nível corporativo, promovendo a produtividade e consequentemente a inovação (Ramaswamy, 2014).

A co-criação implica a participação da empresa, além de proporcionar a experiência ela é parceira dentro da comunidade e todos os interessados (Ind et al., 2013a). A capacidade de abertura para juntar profissionais de diversas áreas, que trazem conteúdos específicos, e diferentes *stakeholders* que estão dispostos a partilhar a sua experiência com o produto/serviço no seu dia a dia (Ind et al., 2013a). É fulcral, por parte da empresa, a capacidade de ouvir a aceitar diferentes opiniões, ser liberal, ter mente aberta no sentido de não julgar, visto que a co-criação requer envolvimento emocional que leve os participantes a conhecerem-se melhor e a enriquecerem o seu conhecimento (Ind et al., 2013a). Todas as partes disponibilizam o seu tempo porque acreditam que as suas opiniões têm valor e serão tidas em consideração. A co-criação mais do que um objetivo, deve ser uma experiência que torne os participantes em membros da organização (Gummesson, 1998), uma vez que é essa a vontade quando se predispõem a participar nas atividades co-criativas (Ramaswamy & Ozcan, 2013).

Por mais que um processo co-criativo tenha determinado objetivo, não deve ser instrumentalizado e manipulado (Ind et al., 2013a). Os gestores devem procurar melhorar a qualidade das experiências de co-criação, desenvolvendo infraestruturas que facilitem a interação entre a empresa e os indivíduos, inovando os ambientes de experiências, conseguindo assim melhores resultados da co-criação (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Para os *stakeholders* é uma oportunidade de verem as suas experiências melhoradas, refletindo-se em valor económico e psicológico (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). É crucial ter alguns aspetos em consideração quando falamos em co-criação. Os consumidores e outros *stakeholders* têm de ter a garantia de que a sua participação resultará em valor, psicológico ou económico (Ramaswamy & Gouillart, 2010a).

A co-criação vem alavancar os métodos de pesquisa e dar oportunidade aos investigadores tirar informação e dados valiosos durante esses processos co-criativos (Piller et al., 2012).

Estamos perante um consumidor que procura e requer valor para além do que entendemos como valores tradicionais (preço, qualidade, rapidez), procura experiências, emoções e o bem público, que quer ser ativo e fazer parte do processo de experimentação do produto, que está predisposto a adquirir novos conhecimentos (Lee, Trimi & Olson, 2012). Os consumidores estão disponíveis e com vontade de participar, contribuindo com as suas competências e outros recursos (Jaakkola & Alexander, 2014).

Ramaswamy e Ozcan (2018), trazem uma nova abordagem de co-criação: “Co-Creation is enactment of interactional creation across interactive system-environments (afforded by interactive platforms), entailing agencing engagements and structuring organizations” (p. 200). Esta abordagem expande a co-criação para além das interações, exigindo dois ou mais participantes no processo, conseguido através de plataformas tecnológicas reforçadas por meios digitais. Uma plataforma interativa, como podemos verificar na figura 5, pressupõe uma *agencial assemblage*, composta por relações heterogêneas de artefactos (coisas físicas e digitais), pessoas (consumidores, colaboradores, parceiros, outros *stakeholders*), processos (processos de interações convencionais) e interfaces (físico e digital, pelos quais uma entidade interage com outra entidade). Face à evolução tecnológica, deparamo-nos com novas possibilidades quanto a interfaces e processos de conexão, dentro de uma esfera de criação interativa, resultando na junção de pessoas e artefactos de diferentes formas.

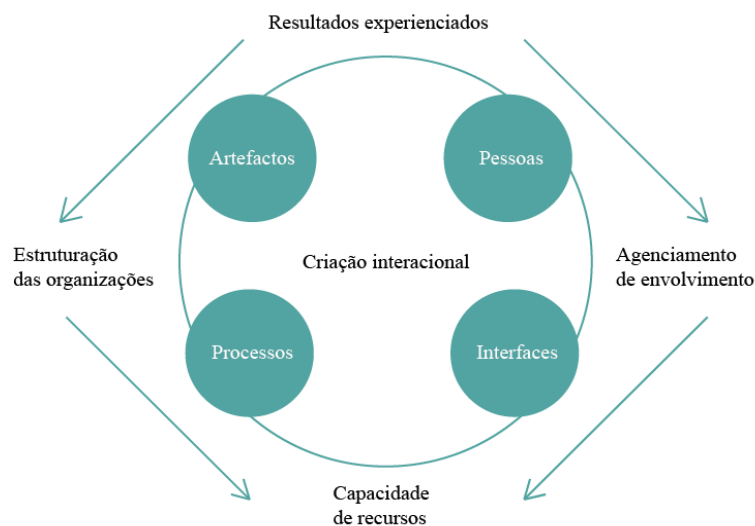


Figura 5. Conceptualização da co-criação. Adaptado de Ramaswamy e Ozcan (2018).

2.6.1 Implicações na co-criação

Num contexto de Design participativo, as oportunidades para co-criação residem na capacidade de, em conjunto com os utilizadores finais, as empresas poderem desenvolver produtos mais relevantes e funcionais, reduzindo desta forma o risco associado (Ind & Coates, 2013). A co-criação implica que a empresa se comprometa em aspetos como transparência, exigindo que seja o mais aberta possível e se desvende aos participantes (Ind et al., 2013a). Quanto mais diálogo e acesso aos *stakeholders*, maior transparência a empresa transmite, não só pelo que é revelado aos mesmos, mas também a toda a sua rede de *network*, o que inclui *media* e concorrentes (Hatch & Schultz, 2010). A transparência é um dos fatores essenciais na co-criação mas, colocam-se questões sobre que quantidade de informação o consumidor deverá ter acesso (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). A estratégia co-criativa permite que a empresa tenha vantagem competitiva na medida em que é um processo onde se expõem ideias e opiniões aos quais os concorrentes não têm acesso (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Por um lado, temos o envolvimento entre empresa e consumidor/*stakeholders*, que se traduz num maior acesso a informações, por outro lado surge a exigência por parte dos mesmos em saberem mais sobre a empresa que representa as marcas. Isto pode traduzir-se num maior risco no que diz respeito à perda de controlo das marcas, face ao *engagement* criado e uma maior exposição da cultura e identidade da empresa (Hatch & Schultz, 2010). A co-criação pode estar associada a um processo de exploração por não apresentar na maioria dos casos o retorno monetário aos consumidores/*stakeholders* (Ind et al., 2013a). Algumas questões emergem quanto à capacidade das empresas permitirem a co-criação, como a promoção do diálogo com o consumidor, que se estende a questões de capacidade de controlo do diálogo intensivo. E ainda, como lidar com a heterogeneidade do consumidor base da empresa, sendo que a individualidade de cada consumidor deve ser tida em conta (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

Prahalad e Ramaswamy (2004a) sugerem o modelo DART (Diálogo, Acesso, Risco, Transparência), na medida em que devemos procurar compreender o processo de co-criação em torno de conceitos-base. O diálogo conduz à interação entre as partes, à capacidade de envolvimento com o consumidor, mais do que ouvir as suas necessidades, é uma troca mútua de ideias. O acesso, que corresponde à capacidade de o consumidor ter acesso a informações e ferramentas necessárias. Avaliação de risco, na medida em que o consumidor deve ter

consciência dos riscos que possam estar inerentes à sua participação, que devem ser informados pelas empresas. Transparência, as organizações não devem esconder informações sobre preços, custos, margens de lucro, assim como informações que cada vez mais o consumidor e outros *stakeholders* querem ter acesso. A capacidade de incorporar estes aspetos irá conduzir a uma maior possibilidade de envolver os consumidores a nível interno, como se de colaboradores se tratassem. O acesso e a transparência, quando promovidos, permitem melhores escolhas por parte do consumidor. Quando uma empresa se revela transparente a este, e informa o mesmo dos riscos que podem estar associados, está a contribuir para o desenvolvimento da confiança mútua. Podemos verificar a figura 6, como exemplificação do modelo DART anteriormente contextualizado.

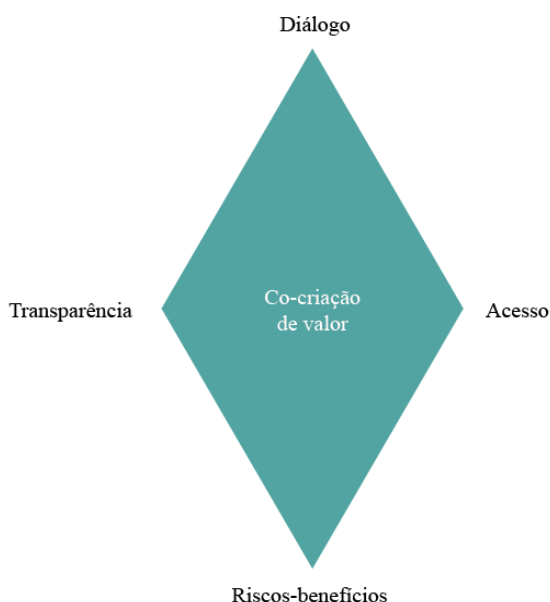


Figura 6. Blocos de Construção de Interações para a Co-criação de Valor. Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004b).

O envolvimento criado com os consumidores vem trazer alterações na forma como praticamos o Marketing, o Branding e aos profissionais na área de pesquisa. Inicialmente, os gestores devem investir na seleção de pessoas que possam destacar-se como participantes ativos e, assim, investir em melhorar o envolvimento através de plataformas online de confiança para então incrementar a partilha de ideias e expressão da criatividade (Ind et al., 2013b). É crucial compreender que, face à sua natureza voluntária, os consumidores devem

ser motivados para participar, tendo garantido o seu retorno em benefício ou valor. Desta forma, a vontade do consumidor em contribuir com ideias e os outros recursos é o ponto central da estratégia de co-criação, e procurar compreender aquilo que influencia a sua decisão em fazer parte desse envolvimento (Dvorak, 2013).

2.6.2 Co-Criação de valor

No tradicional processo de criação de valor de marca, os *stakeholders* não ganham a importância como na co-criação de valor de marca, apesar do seu papel, continuam a ser vistos como passivos beneficiários, enquanto que na co-criação de valor de marca, os *stakeholders* ocupam uma posição ativa no processo, com diferentes ideias e opiniões, que co-criam valor de marca (Ramaswamy & Ozcan, 2016). Evoluímos de uma visão onde a empresa e o consumidor desempenhavam papéis completamente opostos, onde o valor residia nos produtos ou serviços fornecidos, sendo que o mercado permitia a troca de valor entre produtor e consumidor (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Ser o máximo eficiente não é mais o centro do sucesso, e não reconhecer a necessidade de envolvimento do consumidor pode trazer grandes consequências (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Temos presenciado constantes alterações na forma como o consumidor comunica, interage com os outros, na forma como toma decisões, como adquire conhecimento, e alterações no seu modo de compra (Kumar et al., 2010). As empresas devem evoluir na sua estratégia, não considerando as suas ações como autónomas, pois estamos perante um consumidor que está predisposto a participar e influenciar em qualquer fase de desenvolvimento de negócio, querem interagir com as empresas e co-criar valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). A criação de valor passou de uma abordagem centrada no produto ou empresa, onde fornecedores davam *inputs* aos produtores e, estes, desenvolviam produtos ou serviços para o consumidor, recetor passivo de todo o processo de criação de valor (Kumar et al., 2010), para uma abordagem onde os *stakeholders*, como seres individuais, e a sua experiência tornam-se o foco da estratégia, sendo possível com o desenvolvimento de plataformas de *engagement* (Ramaswamy & Ozcan, 2013).

Envolver o consumidor e integrá-lo em processos co-criativos ou co-produtivos pode tornar-se num caminho para alcançar aquilo que é o valor do consumidor. Cada vez mais as empresas devem concentrar as suas ações em torno dos recursos dos consumidores, promovendo sistemas orgânicos que facilitem e permitam a co-criação de valor (Jaakkola &

Alexander, 2014). O valor de marca consegue-se pela co-criação de relações de *network*, de interações sociais, envolvendo todos os *stakeholders* da marca (Hatch & Schultz, 2010), prevalecendo a criação de relações a longo prazo em que todas as partes beneficiam (Gummesson, 1997). Para tal, as organizações devem estar predispostas a considerar as ideias dos participantes para assim criar benefício para ambos (Ind & Coates, 2013). *Customer engagement* é um termo ainda pouco explorado quanto à sua capacidade de conduzir à co-criação de valor (Jaakkola & Alexander, 2014). Os gestores devem compreender que tipo de relação estabelecem com os consumidores e *stakeholders* externos, de que forma é possível criar processos co-criativos, que ferramentas podem permitir o envolvimento levando a *insights* resultantes da experiência (Ramaswamy & Gouillart, 2010b) e, assim, tornar as empresas mais co-criativas (Ramaswamy, 2014). Colaboração e construção de relações de *network* com consumidores é a chave para a criação de valor, reconhecendo-os como parte integrante do processo, dando voz ativa, encorajando-os para envolverem-se com a marca (Gummesson et al., 1997).

Os consumidores estão bem informados, com acesso a novas informações, estão a representar um papel ativo com as organizações no que diz respeito à criação de valor (Lee et al., 2012). A capacidade de o consumidor contribuir com os seus recursos, influenciando a empresa e outros *stakeholders* externos, pode resultar na sua satisfação e confiança, e o seu compromisso com a marca (Jaakkola & Alexander, 2014). A criação de valor ao consumidor/*stakeholder*, mediante a sua participação, expande oportunidades ao futuro das organizações, reduzindo riscos pelo desenvolvimento de produtos/serviços melhor direcionados (Ind et al., 2013a). A co-criação vem permitir a criação de valor através de interações colaborativas quer a nível interno quer externo (Frow, Nenonen, Payne, & Storbacka, 2015). O *value-in-use* e o *value-in-exchange* representam diferentes abordagens ao conceito de valor e criação de valor. De uma perspetiva tradicional, o que predomina é a lógica *Goods-Dominant* (G-D logic), em que o valor é criado pela empresa, colocado no mercado e, assim, conseguido por meio de troca de bens ou dinheiro. A empresa desenvolve produtos, podendo utilizar recursos de outras entidades e coloca valor nos mesmos. Os produtos, por sua vez, quando lançados no mercado o seu valor é representado pelo preço ou pelo que o consumidor está disposto a pagar (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). A evolução é marcada pela lógica S-D (*Service-Dominant Logic*), focando-se na construção de relações com o consumidor, conseguidas através do diálogo e interação que permitem que se torne

um co-criador de valor. Aqui a criação de valor só é conseguida com a utilização pelo consumidor que, com a experiência e percepção, cria valor pelo consumo de um bem ou serviço (Payne, Storbacka, & Frow, 2008). O que predomina na lógica S-D é o foco nos *operant resources* (conhecimento e competências), onde o valor é co-criado como resultado da integração de várias partes, enquanto que na lógica G-D foca-se nos *operand resources* (bens físicos) (Vargo et al., 2008). Vargo et al. (2008) referem ainda o conceito de *service systems*, espaço onde indivíduos, grupos, organizações têm a capacidade de utilizar os seus recursos e, ainda, colaborar com outros com o intuito de ambos beneficiarem. Gronroos e Voima (2013) trazem-nos uma perspetiva diferente no reconhecimento do consumidor como apenas criador de valor, e não co-criador de valor. O valor é apercebido e determinado pelo consumidor, e a empresa tem o papel de facilitar a criação de valor, uma vez que ao produzir recursos que possam representar valor para o consumidor, este por conseguinte, ao utilizar, faz emergir o valor, como podemos observar na figura 7.

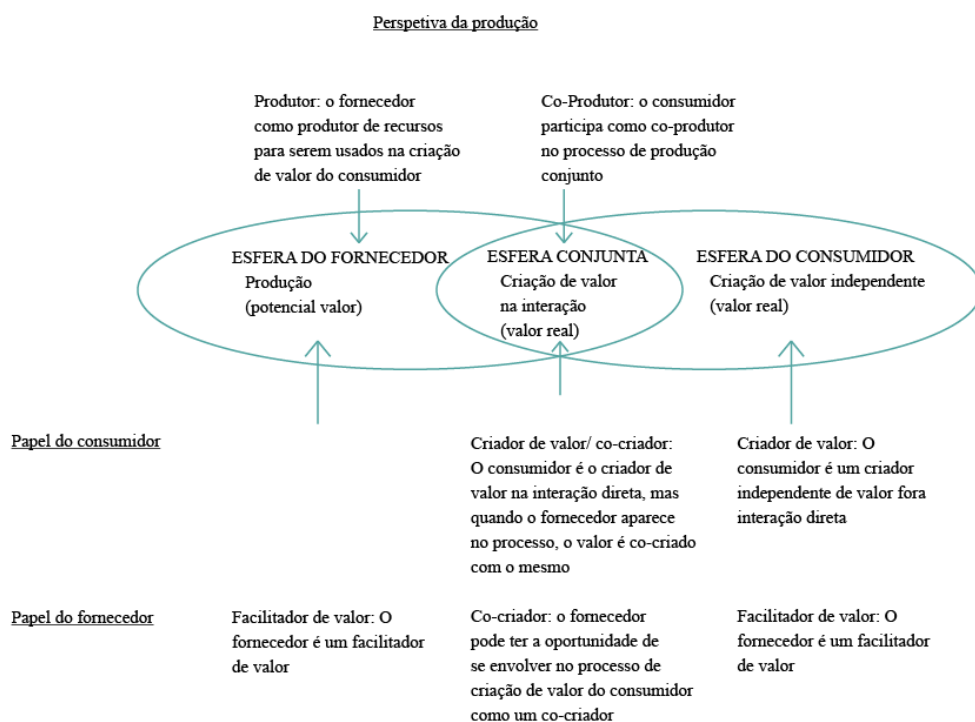


Figura 7. Esferas da criação de valor. Adaptado de Gronroos e Voima (2013).

A criação de valor estende-se à base do consumidor, na medida em que não devem ser considerados apenas os utilizadores finais. Temos presentes vários tipos de consumidor, o e-consumidores, consumidores globais, comunidades de consumidores e ainda aqueles que são potenciais consumidores e, apenas a inovação permitirá criar valor para todos esses tipos (Lee et al., 2012). A co-criação vem trazer uma nova realidade, excluindo o controlo total da organização na criação de valor, centra-se agora em compreender o que leva os consumidores a colaborar uns com os outros para conhecer as suas necessidades e, numa perspetiva corporativa, como a empresa pode agir promovendo ferramentas de co-criação (Ind & Coates, 2013).

2.7 Inovação

A globalização e o acesso a um mercado cada vez mais competitivo trouxe novas formas de pensar sobre os processos de inovação, até então desenvolvidos a nível corporativo (Dvorak, 2013). A inovação há muito que prevalece numa perspetiva de criar melhor qualidade de vida, de responder a necessidades ainda não satisfeitas, estando a criatividade humana está no centro da inovação (Lee et al., 2012). A emergente necessidade de inovação é um facto real no mercado atual e, apenas é conseguida através da compreensão real das emoções, sentimentos, aspirações, motivações dos consumidores, conceitos que se perdem face às limitações dos estudos de mercado (Ind et al., 2013a). O surgimento da internet, a adesão crescente às plataformas de meios sociais, tornam-se promotores na evolução dos processos de inovação (Dvorak, 2013). Deve ser da preocupação de todas as organizações que pretendam diferenciar-se num mercado competitivo, considerando a interação dos *stakeholders* externos como parte integrante e condutora do processo de inovação (Singhal & Yerpude, 2018). A co-criação traz inúmeras oportunidades de possíveis contactos com o consumidor ou *stakeholders*, permitindo recolher *insights* que se tornam em oportunidades de negócio e de inovação (Ind et al., 2013b; Gummesson, 1998). A inovação, para Ind et al. (2013b), reside na capacidade de aplicar de forma bem-sucedida novas ideias, existindo um grande sustento teórico quanto à utilização da criatividade e do Design para promover a inovação e assim ter um impacto na *performance* da empresa (Whyte et al., 2005). A inovação marca um ponto fulcral na criação de valor, podendo ser tida como uma estratégia para desenvolver novos produtos ou serviços (Lee et al., 2012). Essa proximidade é uma

tentativa constante, não no sentido de dependência, mas um meio para compreender as suas ideias e opiniões e, assim, dar uso à tecnologia para permitir essa participação no processo de desenvolvimento de produtos ou serviços (Ind et al., 2013a).

O foco no utilizador da marca destaca a influência dos *stakeholders*, tanto como impulsionadores da inovação como na construção de significado para a marca (Hatch & Schultz, 2010). A inovação é um processo colaborativo e interativo, que advém da capacidade de, através de estratégias adequadas, dar seguimento a ideias geradas (Mozota, 2003). Exemplo disso é a LEGO Ambassador, um programa criado que recruta utilizadores de comunidades de marca de qualquer parte do mundo, com o intuito de ajudar em processos de inovação, nas próprias instalações da empresa LEGO (Hatch & Schultz, 2010). A Orange surge como uma empresa que, apesar de múltiplas ações possíveis, percebeu a necessidade de focar no consumidor, criando assim *workshops* que promoviam a participação dos mesmos. A interação dessa ação permitiria gerar ideias, informações reais sobre o consumidor (Ind et al., 2013a). O Design pode apresentar soluções a problemas de Gestão da Inovação e garantir o sucesso do desenvolvimento de um novo produto, ajudando desde a criação de vantagem competitiva, à compreensão das necessidades e preferências do consumidor e aos recursos técnicos da empresa que respondam à necessidade tecnológica (Mozota, 2003). Capacidade de explorar as necessidades das pessoas é o primeiro passo para a inovação, através de *insights* e aliando a tecnologia adequada desde a fase de idealização, à promoção da participação no desenvolvimento do processo e, já numa fase de comercialização, permitir utilizadores piloto para o lançamento do produto/serviço (Ind et al., 2013). Os autores Lee et al. (2012) apresentam na sua teoria a evolução da inovação, sugerindo o conceito de co-inovação como a última fase de evolução onde, num mercado competitivo e conectado, a inovação torna-se um propósito de sobrevivência. Com o desenvolvimento das tecnologias sociais, as pessoas cada vez mais procuram conhecimento ou competências de outras entidades, apesar de que nem sempre se pode verificar a sua veracidade. Neste contexto, a inovação representa um papel importante na medida em que a sua função deve ser a de promover, através de *network*, a criação de valor como resultado da interação entre várias entidades, como podemos verificar na figura 8. Promover o envolvimento, experiência, colaboração e co-criação de valor, são os aspetos principais quando falamos em co-inovação.

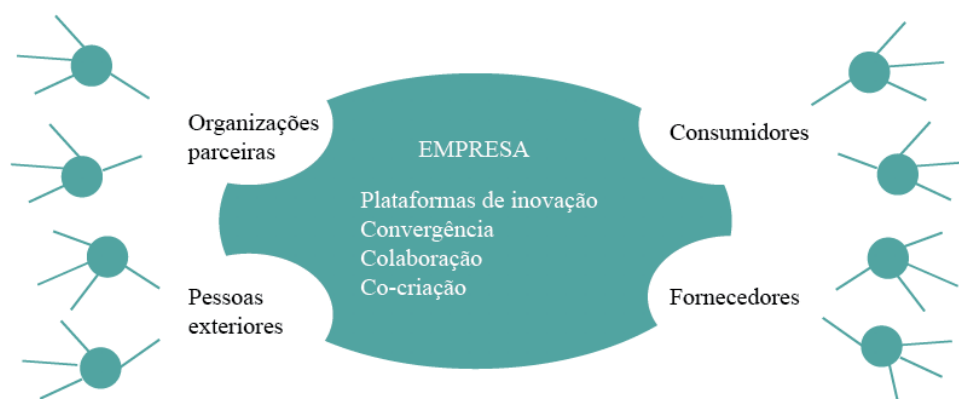


Figura 8. Inovação 4.0 - co-inovação. Adaptado de Lee, Trimi e Olson (2012).

A plataforma de inovação permite a criação de valor, através das diferentes áreas representadas, predominando a convergência de ideias resultantes da colaboração de vários fornecedores, parceiros de *outsourcing*, distribuidores que têm o mesmo objetivo e co-criação entre parceiros, onde a organização explora a capacidade de participação de todos os *stakeholders*, principalmente o consumidor (Lee et al., 2012).

Para Singhal e Yerpude (2018), é importante integrar a abordagem de *open innovation*, que assenta na utilização de *stakeholders* externos à organização que, juntos, criam possibilidades e oportunidades, em detrimento de *close innovation*, em que o processo é desenvolvido apenas no interior ao nível corporativo. Uma organização não deve concentrar-se numa abordagem transacional para atingir os seus objetivos, deve sim, para poder evoluir, colocar no centro da sua estratégia a partilha de valor com os seus *stakeholders* (Lee et al., 2012). A integração de toda a organização, com diversas ideias e perspetivas, é essencial no desenvolvimento do processo de Design e inovação, sendo que a capacidade criativa é extensível a todos os indivíduos, devendo ser vista como um momento livre de discussão, sem qualquer julgamento que possa comprometer a interação (Whyte et al., 2005).

2.8 Comunidade de marca

A evolução da tecnologia e do mundo digital veio permitir quebrar barreiras, criar novos instrumentos que permitem o envolvimento e interação, o exemplo das comunidades de marca. Estas surgem para as empresas que pretendam envolver os seus consumidores e outros *stakeholders* em processos co-criativos, onde partilham ideias e informações úteis,

emergindo o acesso e o diálogo entre empresa e participantes (Hatch & Schultz, 2010). As comunidades de marca representam um espaço onde se criam relações entre consumidores, marcas e outros membros da comunidade (McAlexander, Schouten, & Koenig, 2002). Com o surgimento da internet, os critérios e a abordagem de criação de uma comunidade de marca podem ter sofrido mudanças significativas, definindo-se como um grupo de pessoas que, pelo seu interesse comum numa marca, interagem uns com os outros, digitalmente, através de uma plataforma desenvolvida pela empresa por detrás de uma marca (Sicilia & Palazón, 2008). A figura 9 providencia essa evolução, onde geralmente os tópicos de discussão são relacionados com a marca, apesar de poderem surgir outros temas de interesse onde partilham as suas opiniões. Essa interação deve ser promovida pela empresa, introduzindo tópicos ou temas que impulsionam a construção de relações entre os membros (Sicilia & Palazón, 2008).

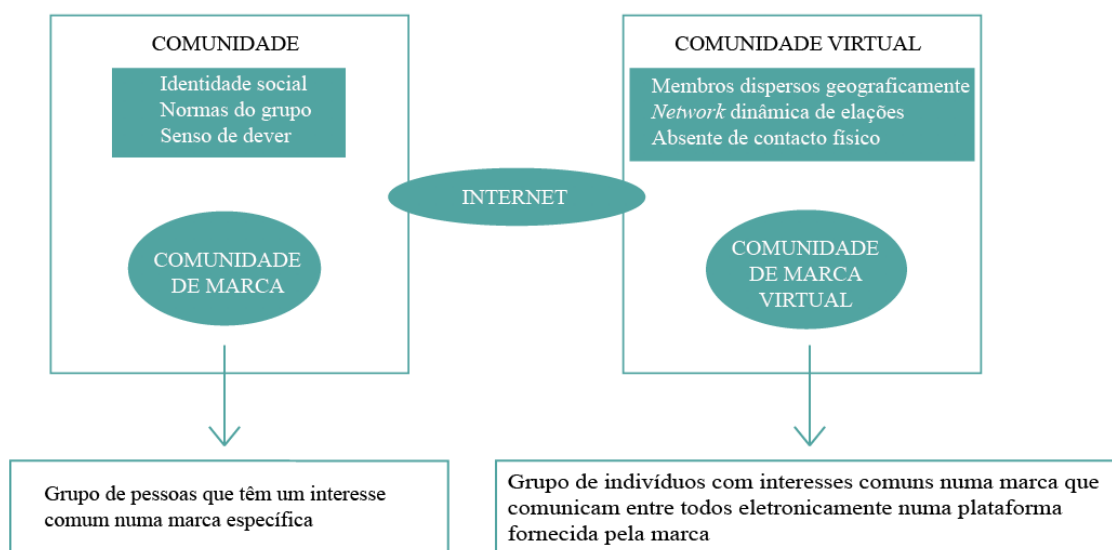


Figura 9. De comunidade offline para comunidade virtual. Adaptado de Sicilia e Palazón (2008).

Apesar de desenvolvidas com base na tecnologia de internet, a sua essência pode ser não só através do online, mas também do offline, a todos os que estão conectados com a marca (Ouwersloot & Odekerken-Schröder, 2008). As comunidades de marca são geralmente criadas em torno de marcas com uma forte imagem, com algum tempo de existência no mercado e, num contexto competitivo (Sicilia & Palazón, 2008). As comunidades online

apresentam uma grande capacidade de impulsionar a contribuição de conhecimento de forma coletiva e a capacidade de criar um bem público (Wiertz & Ruyter, 2007). Uma comunidade de marca deve ter como propósito responder às necessidades das pessoas que dela fazem parte, podendo esse facto incrementar a fidelização e lealdade. Essas necessidades não se tratam apenas de questões de *status* ou a criação de identidade por seguir uma marca, vai para além de necessidades sociais (Fournier & Lee, 2009). Permitir partilhar informação, fazendo com que essa circulação de ideias/opiniões aumente a transparência das empresas por detrás das marcas (Muniz & O’Guinn, 2001). Os seguidores das marcas tendem a criar ligações sociais e a partilhar tradições, construir mundos culturais com o intuito de alcançar pessoas com interesses comuns (B. Cova & V. Cova, 2002).

A organização tem de procurar adaptar-se a esta estratégia, comprometendo-se, envolvendo-se e dando suporte à comunidade de marca, para assim ser uma estratégia de sucesso (Fournier & Lee, 2009), sendo o grande propósito dos gestores e colaboradores acompanhar as plataformas de envolvimento numa perspetiva de compreender o que está na origem das experiências com a marca (Ramaswamy & Ozcan, 2016). A tecnologia veio possibilitar a inclusão das comunidades e, com a internet, surgem mais oportunidades de co-criação de valor. Quanto mais informação resultar das interações, melhor desenvolvidas terão de ser as plataformas de envolvimento, garantindo que os *insights* sejam significativos às partes envolvidas (Ramaswamy, 2014).

Muitas empresas criam comunidades de marca online com o único propósito de saber controladamente as opiniões e sugestões dos consumidores (Fournier & Lee, 2009). O papel do consumidor e das comunidades está a ser cada vez mais importante, demonstrando assim a necessidade de co-criação com as empresas que, não devem continuar a desenvolver as suas ofertas sem conhecer realmente quem são os seus *stakeholders* (Jaakkola & Alexander, 2014). Dentro das comunidades de marca, os membros têm um sentimento de pertença, criando fortes relações com a marca, que influencia as suas opiniões e recomendações a outros indivíduos (Ouwersloot & Odekerken-Schröder, 2008). Os consumidores não procuram apenas ter contacto, interação com a marca em si, mas também com os restantes participantes (Dessart, Veloutsou & Thomas, 2015).

A LEGO é uma empresa que serve de exemplo no que diz respeito ao acesso e diálogo promovido aos consumidores, preocupando-se em ser responsiva quanto a críticas positivas ou negativas, e acompanhando as comunidades de marca que veem como oportunidades para

novas ideias (Hatch & Schultz, 2010). Para Ind et al. (2013b), os gestores não devem procurar controlar as comunidades, devem sim facilitar o incremento da participação. Aqui o *feedback* é de extrema importância, que permite aos indivíduos ter uma resposta sobre as suas ideias, conseguindo assim o valor e a auto-satisfação. Uma comunidade de marca forte pode resultar em inúmeros benefícios, desde fidelização do consumidor a oportunidades de negócio com base em ideias desenvolvidas (Fournier & Lee, 2009).

A Nike apostou na criação de uma plataforma online - Nike Plus - através do *network* de atletas/corredores que, com um acessório desenvolvido e vendido pela marca, os utilizadores podem ver registadas diversas informações quanto ao seu desempenho (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Essa monitorização, além de benefício para o utilizador, permite à empresa ter acesso a dados para compreender o consumidor. A capacidade de as pessoas poderem partilhar, através da internet e em tempo real, foi a estratégia seguinte da marca e, com a parceria da Apple fez crescer exponencialmente os membros da comunidade Nike Plus (Ramaswamy & Gouillart, 2010b). Para Ramaswamy e Ozcan (2016), a NikePlus é um exemplo de *assemblage*, onde estão presentes pessoas, artefactos, interfaces, processos, em que o envolvimento dessa comunidade permite gerar dados sobre opiniões/resultados de valor para outros atletas ou outros *stakeholders*, tanto internos como externos à empresa. Quanto mais envolvidos e com maior capacidade de controlo os consumidores se sentirem, mais predispostos estarão em contribuir com as suas capacidades/recursos em detrimento da empresa ou ao nível de todo o sistema (*network*) (Jaakkola & Alexander, 2014).

De acordo com Dessart et al. (2015), as principais razões para o envolvimento residem na capacidade de aprendizagem, partilha e suporte, além de procurarem adquirir conhecimentos, enaltecem a necessidade de troca de informação com os restantes membros e com a marca, destacando três conceitos essenciais: participação, envolvimento e filiação. Ind et al. (2013b), através da figura 10, sugerem a existência de co-criação quando, a organização e os indivíduos, através de interações online, interagem diretamente num ambiente onde são exploradas ideias, onde se discute e se desenvolvem as marcas. Na figura podemos verificar que, dentro de uma comunidade, nem todos participam ativamente mas, face à participação de outros, resulta em benefício para todos. Para que seja possível reter as informações dos espaços de co-criação, as organizações devem partilhar esse processo de aprendizagem ao nível interno.

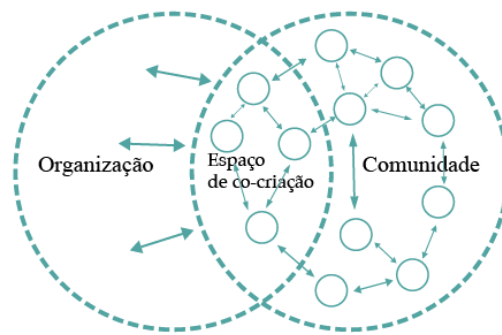


Figura 10. O espaço da Co-criação. Adaptado de Ind, Iglesias e Schultz (2013b).

O que destaca ainda uma comunidade de marca é a consciência do dever para com a comunidade que, na maior parte das vezes, é partilhada pelos membros (Sicilia & Palazón, 2008). Dentro de uma comunidade de marca, à medida que as pessoas começam a sentir-se confortáveis, criando confiança com os outros e com a própria organização, eles próprios sentem-se mais próximos da marca, mais integrados, estando predispostos a contribuir com os seus recursos (Ind et al., 2013b).

Aquilo que o membro da comunidade espera da organização é a sua capacidade de ouvir, de considerar as suas contribuições e que sejam informados quanto à evolução do processo, quando uma comunidade de marca acaba ou determinado projeto acaba, os membros querem ter *feedback* de ideias desenvolvidas (Ind et al., 2013b). As comunidades de marca podem ser representadas em redes sociais, podendo caracterizarem-se em subgrupos com as suas próprias diferenças e valias (Zaglia, 2013). McAlexander et al. (2002) defendem a sua perspetiva de comunidade de marca que se centra no consumidor, como podemos ver na figura 11, onde o valor e significado dessa comunidade está dependente da experiência do consumidor e não na marca em si sobre a qual a comunidade se desenvolve. Os marketers devem ter a capacidade de criar o conceito de comunidade, desenvolvendo ferramentas para incrementar as relações com os consumidores e, desta forma, conduzir à lealdade com a marca, além dos inúmeros benefícios associados.

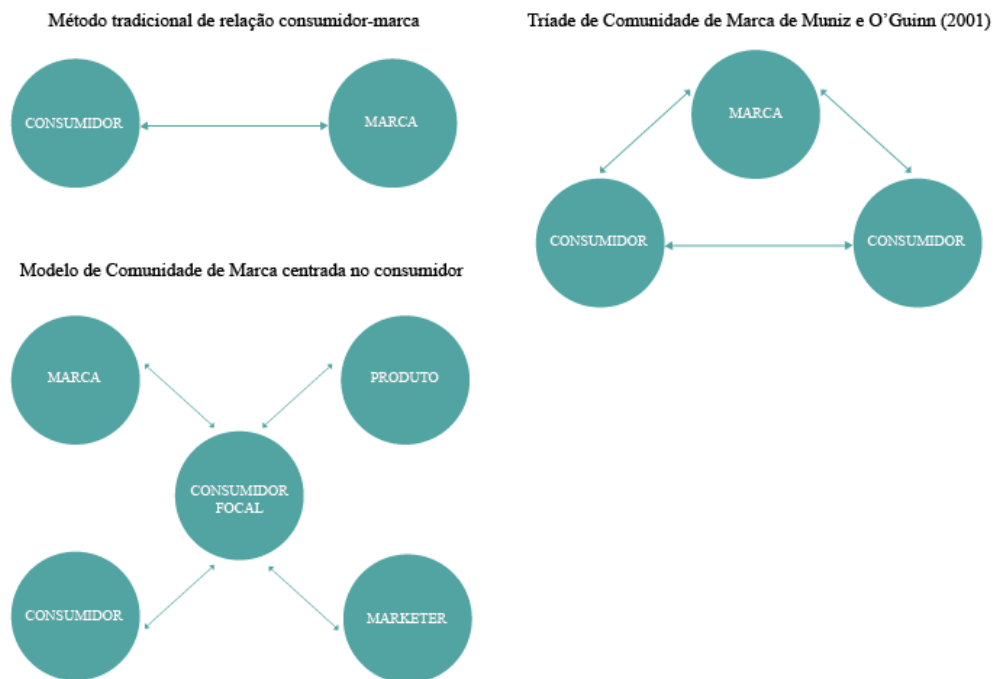


Figura 11. Relações-chave numa comunidade de marca. Adaptado de McAlexander, Schouten e Koenig (2002).

Um *website* pode ser visto como uma ferramenta de Marketing com a capacidade de permitir criar um grupo de consumidores leais à marca (Sicilia & Palazón, 2008). Sicilia e Palazón (2008) abordam a criação de uma comunidade virtual como estratégia desenvolvida pela empresa Coca-Cola no mercado espanhol, com o intuito de transmitir valores funcionais, sociais e de experiências. No ano de 2000, Espanha desenvolveu o que foi reconhecido mais tarde, em 2005, como o melhor programa de *media* digital do mundo, conquistando assim The Marketing Excellence Awards com a estratégia denominada de “The Coca-Cola Movement”. A estratégia focou-se em transformar o conceito de *website*, resultando na criação de uma comunidade virtual. No caso da Coca-Cola, as pessoas não falavam sobre a sua experiência com a oferta da marca, os participantes partilhavam opiniões e atividades de lazer com os restantes membros num espaço virtual promovido pela marca. Os membros agiam como se se tratasse de um espaço público onde eram partilhados valores, comportamentos e regras. O processo de registo na comunidade permitia à empresa ter acesso a informações sobre o consumidor, tendo capacidade de construir uma base de dados mais completa do mercado espanhol. A Coca-Cola, estrategicamente, desenvolve um

programa de fidelização, para assim promover a participação das pessoas, segmentando a sua estratégia a um público jovem. Em suma, o valor das comunidades virtuais deve residir essencialmente no contexto social e de entretenimento que oferecem, mais do que no valor informacional. Na figura 12 podem ser vistas as diferentes fases de registo na comunidade virtual.

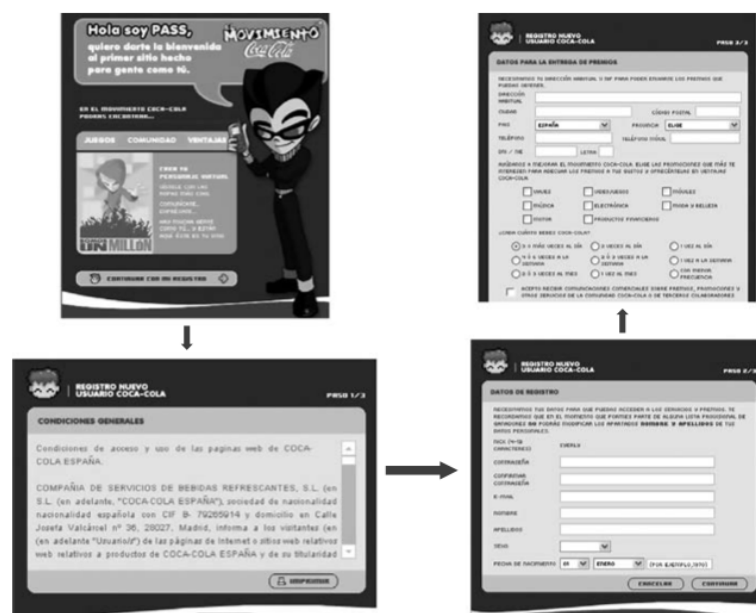


Figura 12. Fases do processo de registo. Adaptado de Sicilia e Palazón (2008).

Wiertz e Ruyter (2007) expõem três factores que influenciam principalmente a contribuição de conhecimento: a predisposição de interação online do consumidor, o compromisso com a comunidade, e o valor informacional apercebido pelos membros na comunidade. Os autores trazem-nos o conceito de comunidades online comerciais: “Firm-hosted online aggregations of customers who collectively co-produce and consume content about a commercial activity that is central to their interest by exchanging intangible resources”⁷ (Wiertz & Ruyter, 2007, p.349).

Nestas comunidades, os consumidores têm acesso a informações de suporte transmitidas por outros consumidores, estando disponíveis para investir os seus recursos em ajudar outros

⁷ Agregados online de consumidores, geridos pelas próprias empresas e que coletivamente co-produzem e consomem conteúdo acerca de uma atividade comercial que tenha como foco o seu interesse em trocar recursos intangíveis.

membros da comunidade nos seus problemas. As empresas conseguem beneficiar destas plataformas, não só reduzindo custos de serviço como também tendo acesso a informações sobre problemas com os produtos e soluções apresentadas. Um estudo realizado por Wiertz e Ruyter (2007) concluiu que, os consumidores que têm um sentimento de compromisso com esse tipo de comunidade, contribuem mais regularmente com os seus recursos e, ainda, contribuem com informação mais útil para a resolução de problemas.

2.9 Plataformas de meios sociais

Os meios sociais (que inclui redes sociais, blogs, comunidades), na sua generalidade, servem como ferramentas para o envolvimento com o consumidor, para *brand awareness* e para promover a interação, não sendo apenas utilizados para publicidade digital, mas para assegurar serviços ao consumidor, impulsionar ideias inovativas e, promover comunidades de marca (Enginkaya & Yilmaz, 2014). As redes sociais surgem como um dever a todas as empresas, pois permitem criar o envolvimento, possibilitar a co-criação entre consumidores/*stakeholders* e a própria marca, o que resulta em diversos *feedbacks*, e ainda ideias que podem vir a resultar em melhoramentos da empresa (Hatch & Schultz, 2010). O consumidor está mais interessado em fazer parte das marcas, e a tecnologia veio facilitar esse envolvimento. A internet e, atualmente, as redes sociais são ferramentas para as empresas interagirem com os seus consumidores/*stakeholders* (Ind et al., 2013a). O ambiente de redes sociais proporciona aos consumidores variadas formas de aprender, onde os indivíduos podem partilhar os seus recursos, trabalho, através de imagens e vídeos e dessa partilha, poderá resultar em *feedback* de outros com conhecimento e experiência (Zaglia, 2013). Estas podem incrementar *insights* que permitem à organização explorar oportunidades num contexto de inovação, complementando a sua vantagem competitiva e a descoberta das reais necessidades do consumidor (Singhal & Yerpude, 2018). Um meio com maior potencial no que diz respeito à proximidade com o consumidor, podendo incrementar receitas, diminuir custos e desenvolver ofertas melhor direccionadas (Baird & Parasnis, 2011). Representam assim uma estratégia de envolvimento do consumidor, sendo crucial compreender que as empresas estão a ter cada vez menos controlo sobre as relações que estabelecem com o consumidor, estes, através das suas redes de *network* virtuais, estão com o controlo total (Baird & Parasnis, 2011).

As ações de Marketing através das redes sociais centram a sua atenção no conteúdo gerido pelos consumidores, por se expressarem e comunicarem com outros indivíduos online, e no conceito de experiência (Enginkaya & Yilmaz, 2014). As redes sociais, numa perspetiva de comunidade, ajudam as pessoas na resolução de problemas e, face ao maior alcance, conseguem expandir a co-criação e levar a adesão das empresas de forma mais rápida (Fournier & Lee, 2009). É facto que algumas empresas utilizam as redes sociais como ferramenta de co-criação com o consumidor, que permite um maior alcance de participantes, com menores custos associados à interação dos indivíduos (Piller et al., 2012).

A internet veio aproximar os consumidores/*stakeholders* das marcas, pela facilidade de fazerem parte da sua *network* (Ind et al., 2013a). As organizações procuram múltiplos canais de interação com os *stakeholders* exigentes quanto a descobrir o que está por detrás das marcas, mas o envolvimento criado entre *stakeholder*/organização e a auto-revelação da empresa podem resultar em riscos que passam pela perda do controlo das suas marcas (Hatch & Schultz, 2010). As redes sociais podem influenciar a forma como se aplica a co-criação, que tem como base a troca social, conduzindo a um maior apelo a relações baseadas na troca monetária (Fournier & Lee, 2009). Além disso, impulsionam um contacto mais indireto e, dada à sua natureza digital, pode levar à perda de expressões que poderiam resultar em dados enriquecedores para a organização (Singhal & Yerpude, 2018). As empresas estão a responder a uma necessidade de proximidade com o consumidor, procurando interagir e envolvê-lo com a sua presença online, como sendo uma extensão de identidade e partilhando valores (Enginkaya & Yilmaz, 2014), assim como na recolha de *insights* resultantes de ideias e opiniões dos consumidores (Dvorak, 2013).

Os meios sociais vieram alargar as possibilidades na área da co-criação, uma vez que possibilitaram a criação de ferramentas que, por sua vez, vieram trazer mudanças à forma como as empresas agem no mercado e como desenvolvem as suas estratégias (Kumar et al., 2010). Representam uma oportunidade na medida em que são utilizados por consumidores atuais das marcas e por potenciais consumidores que, ao interagirem com outros indivíduos, estão a criar opiniões e representações (Fisher, 2009). De uma perspetiva de impacto do investimento em meios sociais, Piller et al. (2012) trazem-nos a ideia de que além da capacidade de tornar as relações de trocas económicas em processos mais colaborativos e de carácter social, podem ser condutores de relações com base em *money markets*. Defendem que os meios sociais têm a vantagem de ser uma ferramenta para a criação de comunidades

online de consumidores, oferecendo também a estes a capacidade de se envolverem em detrimento de opiniões negativas sobre as marcas, resultando numa ameaça para a imagem da empresa.

Deste modo, Piller et al. (2012) reconhecem que a utilização dos meios sociais pode trazer riscos à empresa, sendo que esta deve ser capaz de investir tempo na monitorização ativa e gestão estratégica para controlar possíveis comportamentos negativos. Os meios sociais podem incrementar relações baseadas na troca económica, como é o exemplo da comunidade Quirky que os autores apresentam. A empresa Quirky criou um espaço onde utilizadores contribuem com ideias sobre um novo produto e, a comunidade tem a oportunidade de votar para a fase seguinte de desenvolvimento, contribuindo também com opiniões e novas ideias que, quando feita uma perspetiva de investimento necessário (por parte da empresa), a comunidade, mediante a pré-compra online, influencia a fase do processo de produção. A Quirky incrementou o conceito de *money market* por distribuir 30% das receitas brutas de vendas por todos os participantes da comunidade.

Baird e Parasnis (2011) expõem uma realidade contrária ao que muitas empresas acreditam sobre aquilo que os consumidores procuram, mais do que se sentirem conectados com as marcas, eles querem obter valor tangível, sendo necessário as empresas reconhecerem que a vontade de se sentirem envolvidos não deve ser tida como garantida. As interações que estabelecem são geralmente ocasionais, considerando que os meios sociais são para interação com família e amigos, excluindo a possibilidade de se envolverem com as marcas por essas *networks* sociais.

As empresas devem adaptar as estratégias de meios sociais ao valor que o consumidor espera e procura, incrementando métodos que permitam capturar aquilo que o consumidor quer de retorno, promover o diálogo e a participação (Baird & Parasnis, 2011). Os consumidores têm de estar motivados para participar nas atividades de co-criação e, consequentemente, as empresas precisam reconhecer a importância de compreender as motivações que levam ao desejo de participar (Dvorak, 2013). Dvorak (2013), expõe uma abordagem onde distingue vários benefícios possíveis inerentes à participação do consumidor em plataformas de meios sociais, que vão influenciar as suas atitudes, resultando na sua participação e satisfação, como podemos visualizar na figura 13. Os vários benefícios residem na teoria de Uso e Gratificação, desenvolvida por antecedentes, que estão na base de fatores que afetam as suas atitudes perante os processos co-criativos:

- Benefícios cognitivos ou de aprendizagem - residem nos processos de aprendizagem sobre o produto, podendo ser de extrema importância como resposta ao desejo de adquirirem conhecimento, através da partilha de ideias;
- Benefícios de integração social - a participação é resultado da vontade de adquirirem *feedback* ou reconhecimento das suas ideias e recursos;
- Benefícios sociais - impulsionam a vontade de interagir e de conectar-se com os outros e com a empresa, podendo construir relações com ambos;
- Benefícios de integração pessoal - residem no incremento de *status* e confiança, resultante da sua contribuição de conhecimento, da sua participação em processos inovativos da empresa, desenvolvidos com o intuito de criar novos produtos ou melhorar os já existentes;
- Benefícios hedônicos - o entretenimento resultante do seu envolvimento nas atividades co-criativas é o foco principal.

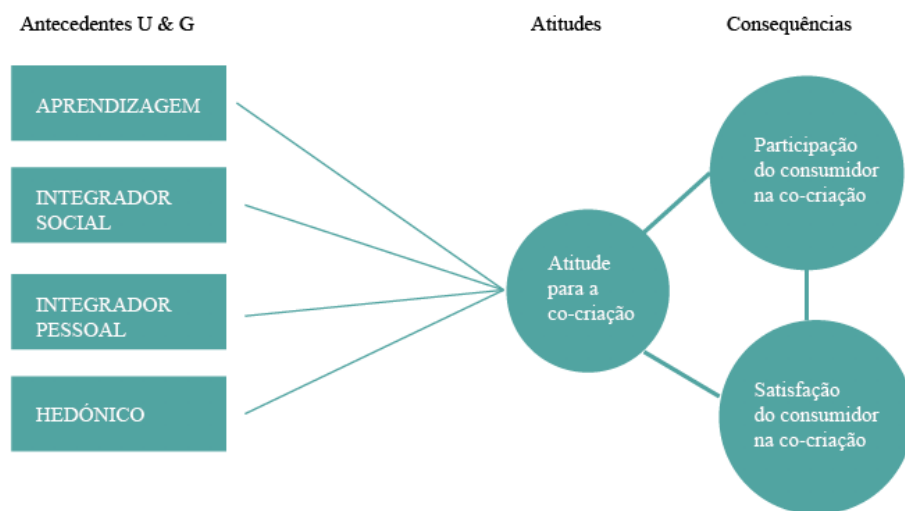


Figura 13. Modelo de Pesquisa. Adaptado de Dvorak (2013).

2.10 Síntese

- O Design e a Gestão do Design foram evoluindo na sua prática aos longo dos tempos, e no seu reconhecimento por parte das organizações. Apesar disso, a Gestão do Design ainda enfrenta algumas condicionantes quanto à atribuição de funções de gestão nas organizações;
- Durante muito tempo o Marketing esteve ligado a uma abordagem onde os resultados tangíveis eram o único foco. Com a evolução do mercado e novas necessidades de compreender o consumidor, surge uma visão centrada nas relações de proximidade e na criação de valor para as partes envolvidas;
- O Marketing relacional vem evoluir a abordagem do Marketing, passando a olhar para o consumidor e os outros *stakeholders* da cadeia de valor, como partes integrantes da criação de valor em detrimento de um recetor passivo;
- A evolução de Branding acompanha uma perspetiva relacional, centrada no contributo de competências por parte dos *stakeholders* que, juntos, co-criam o valor da marca;
- Os métodos tradicionais de conhecer o consumidor, nomeadamente os dados estatísticos, impedem uma compreensão mais real do consumidor;
- O grande desafio e propósito da co-criação é conseguir trazer *insights* que permitam às empresas conhecer o seu consumidor;
- A evolução digital vem proporcionar ferramentas e plataformas para interagir com o consumidor, podendo levar a uma melhor compreensão do mesmo, permitindo recolher informações sobre motivações, valores e razões por detrás das suas escolhas;
- As comunidades de marca online surgem como uma oportunidade para as organizações envolverem os seus consumidores e criarem relações fortes com os mesmos, partilhando valores, ideias e opiniões que levam ao sentimento de pertença;
- As organizações devem procurar evitar o controlo das comunidades de marca, que são espaços onde as pessoas criam relações não só com a marca, mas essencialmente com outros membros da comunidade;
- Os consumidores estão predispostos a participar mais ativamente em processos co-criativos com as marcas, embora o benefício que resulta dessas ações seja algo que

as empresas devem ter em conta e procurar compreender aquilo que é valor para o consumidor;

- A organização deve ter a capacidade de abertura no sentido de permitir que os *stakeholders* participem e contribuam com os seus recursos. Ao nível interno têm de haver as estruturas adequadas para que seja possível um diálogo contínuo com os consumidores;
- Os colaboradores também têm interesse em participar mais ativamente, contribuindo com as suas competências e ideias sobre processos da organização;
- Os processos co-criativos trazem inúmeras vantagens às organizações e aos indivíduos. Por um lado, a empresa tem um melhor conhecimento do que são as necessidades e escolhas do consumidor, podendo direccionar melhor as suas estratégias e desenvolvimento de produtos ou serviços. Por outro lado, os participantes têm benefícios no sentido de evoluir o seu conhecimento, apesar de surgirem questões sobre o retorno tangível que o consumidor espera da participação;
- A prática da co-criação pode levar ao processo de inovação na medida em que é possível reter *insights* valiosos resultantes da proximidade com o consumidor e outros *stakeholders*, que de outra forma poderia não ser possível;
- A criação de valor é resultado do envolvimento de todos os *stakeholders*, que juntos co-criam valor através de estruturas que promovem a interação e a partilha;
- As redes sociais surgem como uma ferramenta facilitadora da interação e participação dos consumidores e outros *stakeholders*, que face ao seu alcance se tornam para as organizações plataformas essenciais na sua estratégia de proximidade com o seu público-alvo. Além disso, permite recolher *insights* da interação com a marca e com outros indivíduos;
- Parece ser uma condição as empresas procurarem compreender realmente o seu consumidor num contexto de competitividade, marcada essencialmente pela evolução digital, onde o consumidor, com acesso a inúmeras informações, quer fazer parte de algo, quer ter voz ativa e participar, e ser reconhecido pela contribuição das suas competências.

3. CAPÍTULO III - METODOLOGIA

O presente capítulo procede a fase de revisão literária, que permitiu uma contextualização sobre as diferentes abordagens teóricas precedentes relativos ao tema de investigação e conceitos considerados pertinentes para o seu enquadramento. Neste capítulo pretende-se assim apresentar a estratégia de investigação adequada aos objetivos gerais do estudo anteriormente referidos.

3.1 Estratégia de investigação

A revisão literária permitiu um enquadramento sobre a interação e experiência do consumidor com as marcas e empresas por detrás destas, assim como a compreensão dos benefícios inerentes à integração do consumidor em processos co-criativos e à respetiva criação de valor para ambas as partes. O estudo teve a seguinte questão de investigação:

Qual a influência dos processos co-criativos com o consumidor na gestão das marcas?

Quanto à estrutura da investigação, podemos ver na figura 14 os vários procedimentos do projeto, desde uma fase de pesquisa exploratória, onde são abordados temas considerados pertinentes ao estudo. É possível constatar ainda a metodologia adotada, assim como os métodos de pesquisa propostos.

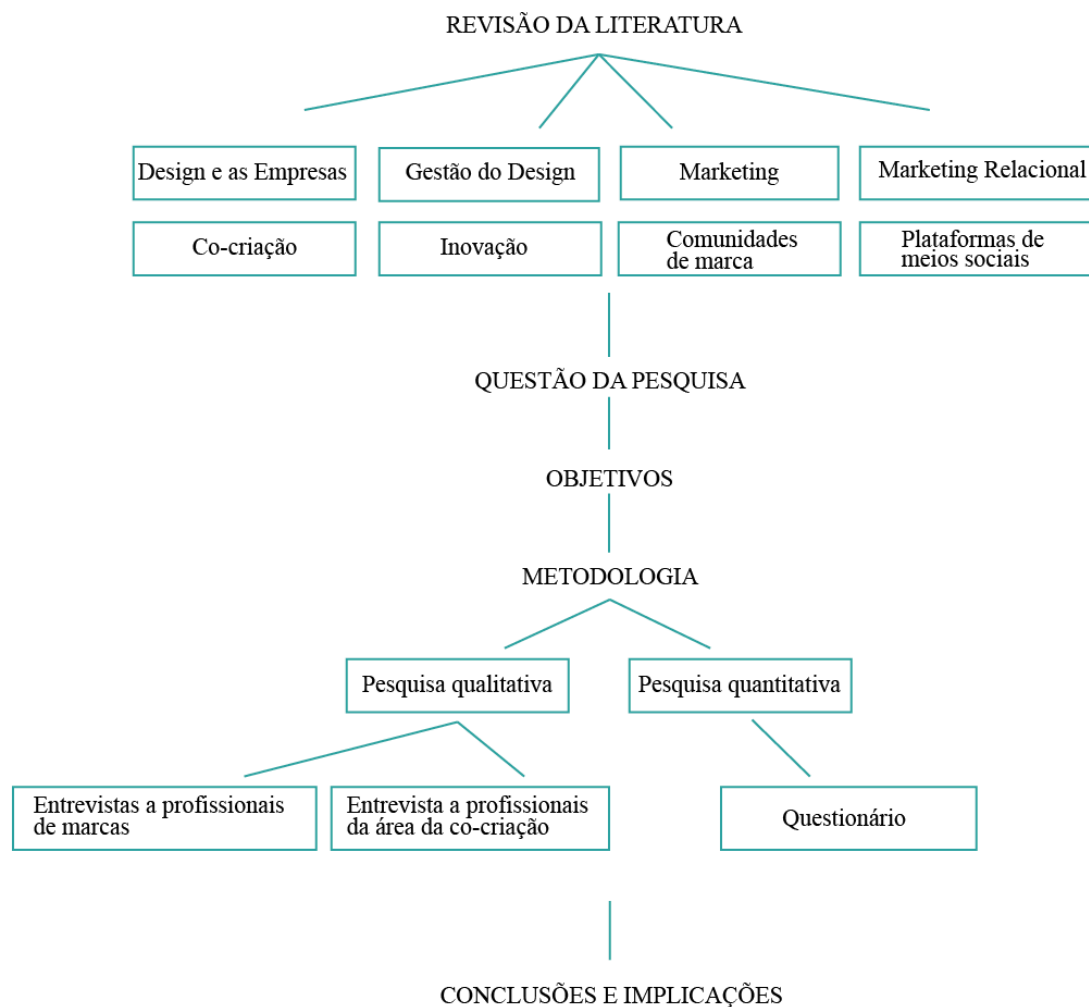


Figura 14. Estratégia de investigação

Para responder à questão proposta, foram então sugeridos os seguintes objetivos do estudo:

- Avaliar a importância das interações para os consumidores;
- Compreender as dimensões da co-criação;
- Identificar os tipos de processos co-criativos que as empresas promovem;
- Medir o impacto da co-criação com o consumidor no desenvolvimento das empresas/marcas;
- Compreender de que forma a co-criação permite alcançar a inovação, permitindo vantagem competitiva;
- Identificar os riscos inerentes ao processos co-criativos;

- Validar ou invalidar os processos co-criativos com o consumidor e *stakeholders*.

Propuseram-se as seguintes questões de pesquisa como ponto de partida à questão da investigação:

- Que processos co-criativos as empresas desenvolvem com o seu consumidor e outros *stakeholders*?
- Qual o motivo para as empresas estarem a adotar processos co-criativos com o consumidor e outros *stakeholders*?
- De que forma é que os processos co-criativos adotados contribuem para o melhor desempenho da marca ou empresa?
- De que forma é que os processos co-criativos vão influenciar a perceção que o consumidor tem das marcas?
- Que riscos podem estar associados à interação com o consumidor e outros *stakeholders*?
- Existe a possibilidade de construir um método ou estratégia de processos co-criativos a adotar nas empresas?

A metodologia proposta seguirá uma abordagem mista, qualitativa e quantitativa, que permite uma recolha de dados que resultará em informação quantitativa (numérica) e qualitativa (informação de texto, palavras) (Creswell, 2003; Bryman, 2012; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009; Daymon & Holloway, 2010; Oliveira, 2012). A junção de uma pesquisa que se centra na compreensão das experiências dos participantes, focada no processo, com uma pesquisa que procura explicações causais e com o foco nos resultados (Daymon & Holloway, 2010). A escolha da pesquisa de métodos mistos resume-se a um maior espaço de tempo que permite abordar ambas as metodologias, justificada pela vontade de seguir a estrutura da pesquisa quantitativa e a flexibilidade da qualitativa (Creswell, 2003; Daymon & Holloway, 2010). Distintas no que diz respeito à natureza dos dados recolhidos, numéricos versus não-numéricos que exigem a sua organização em categorias (Saunders et al., 2009). Por um lado, uma pesquisa tida como o modo tradicional de recolha de dados que segue uma determinada estrutura de processos e regras e, por outro lado, uma pesquisa qualitativa que permite uma maior criatividade e inovação (Creswell, 2003). A metodologia mista segue procedimentos concorrentes, onde ambas as recolhas de informação (qualitativa e

quantitativa) são realizadas ao mesmo tempo, interpretando os resultados simultaneamente (Daymon & Holloway, 2010). A importância em conjugar múltiplos métodos de pesquisa, em detrimento da utilização única do questionário numa pesquisa quantitativa, que é o mais frequente (Saunders et al., 2009). Na abordagem de Creswell (2003), o autor contextualiza as alegações ao conhecimento (*knowledge claim*), que diz ser aquilo que o investigador espera de como irá obter a informação e o que irá efetivamente obter ao longo da sua investigação. Creswell (2003) sugere quatro linhas de pensamento sobre estas alegações: Pós-positivismo, Construtivismo, Advocacia/Participativo e Pragmatismo. Duas destas escolas de pensamento irão ser abordadas de seguida de forma a contextualizar os dois tipos de pesquisa propostos.

3.2 Pesquisa qualitativa

Na abordagem de Creswell (2003), a pesquisa qualitativa segue a linha de pensamento do Construtivismo, onde o método de investigação deve ter o foco na visão do participante quanto ao tema em questão, conduzindo a interação com questões abertas que permitem ao investigador ter uma melhor compreensão daquilo que é dito. Este tipo de questões são frequentemente utilizados em entrevistas semiestruturadas (Creswell, 2003). A pesquisa qualitativa reconhece as propriedades sociais como resultado de interações sociais, sendo o objetivo do investigador interpretar aquilo que são as visões dos outros indivíduos (Creswell, 2003), adotando uma abordagem indutiva, preocupando-se com o contexto do estudo (Daymon & Holloway, 2010). A pesquisa qualitativa resulta em dados não-numéricos, devendo ser analisados e compreendidos (Saunders et al., 2009). O método de recolha de informação proposto neste estudo é a entrevista, considerado o mais utilizado dentro da pesquisa qualitativa (Cassell, Symon, & King, 2014; Bryman, 2012). Na entrevista, os participantes têm a oportunidade de explorar, tendo tempo para formular e desenvolver as suas respostas (Daymon & Holloway, 201), resultando numa melhor perceção quanto ao que o entrevistado pensa (Oliveira, 2012). Mais especificamente, propôs-se a realização de entrevistas semiestruturadas que, caracterizando-se pelas questões gerais propostas à sua realização, pode variar na sua sequência e permite que o entrevistador aborde ou estenda questões consoante o interesse em determinados pontos da resposta que pareçam significativos (Bryman, 2012). As entrevistas semiestruturadas seguem um guião

desenvolvido apenas com o intuito de ser um condutor que garante a recolha de informação sobre tópicos similares dentro de todas as participações (Daymon & Holloway, 2010).

Nesta fase de pesquisa propôs-se assim a realização de entrevistas com gestores ou diretores de Marketing de empresas, com o intuito de averiguar possíveis processos co-criativos e, entrevistas a profissionais na área da co-criação ou que utilizem a co-criação como parte de um processo. A natureza das entrevistas pretendida é primeiramente presencial, apesar dos recursos de tempo e monetários, permite uma melhor leitura de sinais que refletem a compreensão das questões e permite a troca de expressões que podem fortalecer a comunicação (Bryman, 2012). No caso de indisponibilidade, a entrevista pode seguir-se por videochamada que, semelhante à entrevista telefónica, apesar da incapacidade de criar envolvimento com o entrevistado, permite um maior controlo no decorrer da recolha de dados (Bryman, 2012) e, no caso de pessoas com pouca disponibilidade, torna-se um incentivo à participação, pela preferência deste meio (Daymon & Holloway, 2010). Inicialmente, o primeiro contacto com os possíveis participantes seguiu-se por LinkedIn ou, quando possível, por e-mail, onde foi enviada uma mensagem de convite à participação com a carta de apresentação do projeto anexada. Na véspera de cada entrevista agendada foi enviado um formulário de consentimento aos participantes que seria assinado por ambos os intervenientes antes do começo da entrevista. Importante realçar que a cópia do documento foi devolvida aos participantes por digitalização.

O início de cada entrevista é marcado por uma breve apresentação do investigador, do projeto de investigação e da estrutura da entrevista. Foi desenvolvido um protocolo de entrevista, tanto para as destinadas aos profissionais de marcas como para as entrevistas destinadas aos profissionais na área da co-criação, que serve de guião para o investigador quanto às ações importantes na véspera e no começo da entrevista (pode ser consultado no Anexo 4 e 5). Ambas as entrevistas são compostas por 11 questões abertas, que se reflete numa maior capacidade de explorar determinadas áreas e, oferece uma maior liberdade de resposta ao entrevistado que não está dependente de respostas pré-determinadas (Bryman, 2012), sendo que no caso dos profissionais de empresas pode estender-se a 15 questões tendo em conta a validação da experiência em processos co-criativos com o consumidor. A divisão das questões por categorias representa-se da seguinte forma:

Tabela 2

Questões e categorias da entrevista semiestruturada a profissionais e investigadores na área de co-criação

Questões	Categorias
1. De que forma devemos entender o consumidor enquanto marca?	A importância do consumidor
2. Que métodos ou ferramentas devem ser utilizadas para conhecer o consumidor e as suas necessidades?	
3. O que significa a co-criação?	Co-criação
4. O que requer uma estratégia baseada na co-criação?	
5. Que vantagens poderão ser retiradas da co-criação, quer entre profissionais de diferentes áreas quer com os consumidores/ <i>stakeholders</i> ?	Vantagem competitiva
6. Poderão os processos co-criativos conduzir à inovação? E de que forma?	
7. Seria possível a criação de uma estratégia comum às empresas interessadas em processos co-criativos?	Estratégia de co-criação
8. Qual acredita ser o motivo que leva as empresas a preocuparem-se com a experiência e participação do consumidor?	Experiência do consumidor
9. Que meios as empresas estão a adotar cada vez mais para proporcionar a experiência e interação com os consumidores e outros <i>stakeholders</i> ?	
10. Que riscos considera estarem associados ao envolvimento do consumidor/ <i>stakeholders</i> ?	Influência interna e externa
11. Considera que, atualmente, os colaboradores das empresas estão preparados para o envolvimento com consumidores/ <i>stakeholders</i> ? E no panorama académico, que alterações acredita que estão a surgir?	

Tabela 3*Questões e categorias da entrevista semiestruturada a diretores de Marketing e gestores de marcas*

Questões	Categorias
b.Qual a visão da empresa relativamente ao Marketing?	Questão introdutória O papel do Marketing na organização
1.De que forma o consumidor é importante para a empresa?	A importância do consumidor
2.Que métodos ou ferramentas utilizam para conhecer o consumidor e as suas necessidades?	
3.Existe alguma preocupação na empresa em promover a interação e o envolvimento com o consumidor?	
4.Existe alguma experiência na promoção da participação do consumidor ou outros <i>stakeholders</i> em processos de desenvolvimento de produtos ou serviços?	Co-criação na organização
5.Que meios utilizaram para proporcionar essas experiências aos consumidores/ <i>stakeholders</i> ?	Estratégia de co-criação
6.Que tipo de informações são retiradas dessas experiências?	
7.É possível determinar o sucesso de uma estratégia centrada na experiência do consumidor? De que forma?	
8.Qual a vantagem competitiva ao adotarem os processos co-criativos onde o foco é a experiência e o envolvimento com o consumidor?	
9.Qual o motivo que leva as empresas a preocuparem-se com a experiência e participação do consumidor?	Experiência do consumidor
10.Considera que possa ser uma estratégia de sucesso no que diz respeito a conhecer o consumidor e a desenvolver produtos ou serviços melhor direcionados?	
11.Considera que proporcionar essas experiências pode ser um meio para a inovação?	

12.Qual a imagem acredita que um consumidor ou outro <i>stakeholder</i> pode criar da marca ao participar em experiências promovidas?	
13.Que riscos considera estarem associados ao envolvimento do consumidor/ <i>stakeholders</i> ?	
14.A nível interno da empresa, que desafios surgem quanto à formação dos colaboradores? Estarão preparados para um contacto mais próximo com os consumidores?	Influência interna e externa

3.2.1 Amostra

Na pesquisa qualitativa, quando selecionamos a amostra, devemos ter garantida a vontade dos participantes em partilhar as suas experiências (Daymon & Holloway, 2010). A amostra, nas duas vertentes da pesquisa qualitativa, pressupõe uma amostra não probabilística, selecionada de forma não aleatória, refletindo-se em diferentes probabilidades de seleção das unidades do universo proposto (Bryman, 2012). Na pesquisa qualitativa, a amostra tende a ser de pequenas dimensões (Daymon & Holloway, 2010; Oliveira, 2012), focando-se nos participantes que podem ser os adequados ao estudo e na sua capacidade de acrescentar informação relevante que permite criar novos *insights* (Daymon & Holloway, 2010). No caso dos profissionais de marcas, a amostra foi por conveniência, pela escolha se traduzir naquilo que parece mais fácil obter em termos de participações (Saunders et al., 2009), sendo que a escolha das marcas deveu-se à facilidade de contacto, quer através de e-mail, quer através do contacto pessoal com as pessoas dos departamentos de Marketing através do LinkedIn, não descuidando a avaliação da marca quanto à sua presença online e respetivo investimento na interação com o consumidor, nomeadamente através das plataformas online.

No caso dos profissionais na área da co-criação, a amostra foi propositada, tendo em conta a seleção dos indivíduos com base na sua experiência que irá contribuir na resposta das questões da pesquisa (Bryman, 2012), procurando aquele que melhor se adequa aos objetivos do estudo (Saunders et al., 2009). Com efeito *snowball*, resultante da seleção de um grupo pequeno de participantes com relevância na área de pesquisa e que, tornam-se intermediários de outros com características importantes para a pesquisa (Bryman, 2012), podendo vir a ser

uma solução quando se torna difícil identificar pessoas tidas como ideais dentro do universo pretendido (Saunders et al., 2009; Daymon & Holloway, 2010). A amostra por *snowball* resulta na participação de um indivíduo por intermédio de outro participante (Daymon & Holloway, 2010). A seleção dos participantes teve em conta a experiência no desenvolvimento de processos co-criativos com empresas clientes e, ainda, ligação ao contexto académico que pudesse contribuir com uma perspetiva teórica sobre as abordagens da co-criação.

Em ambos os casos, a amostra pressupõe um conjunto de 7 participantes em cada tipo de entrevistas, sendo um desafio na pesquisa qualitativa a escolha da mesma visto que deve ser considerada suficiente quando a teoria ao longo das entrevistas começa a ser saturada (Bryman, 2012).

3.2.2 Objetivos

Na vertente empresarial, os objetivos pretendidos com a entrevista a gestores ou profissionais de Marketing das empresas selecionadas são os seguintes:

- Compreender que métodos são utilizados para conhecer o consumidor;
- Avaliar a importância do consumidor;
- Perceber se o consumidor é parte integrante do processo de criação da marca/empresa;
- Compreender o papel do consumidor/*stakeholders* no desenvolvimento de produtos ou serviços da marca;
- Conhecer as vantagens competitivas que a participação do consumidor pode trazer para as empresas;
- Avaliar se os processos de co-criação permitem criar produtos/serviços inovadores para o mercado;
- Perceber a influência que a co-criação tem na reputação da marca;
- Perceber a influência que a co-criação tem no desempenho económico das marcas;
- Avaliar os riscos resultantes dos processos co-criativos para a empresa por detrás da marca.

Na vertente de profissionais e especialistas em co-criação, os objetivos propostos foram os seguintes:

- Perceber a dimensão dos processos co-criativos;
- Avaliar as vantagens da co-criação, quer com profissionais de diversas áreas quer com os consumidores das marcas;
- Compreender a capacidade de os processos de co-criação permitirem chegar à inovação;
- Avaliar a possibilidade de criação de uma estratégia comum às empresas que optem por utilizar os processos co-criativos na gestão das suas marcas;
- Compreender que influências e qual o impacto da co-criação ao nível da educação no panorama académico;
- Perceber quais os meios que as empresas estão a adotar para aproximar o consumidor às suas marcas.

3.2.3 Contextualização com a Revisão Literária

Ao longo dos métodos de recolha propostos, da pesquisa qualitativa (entrevistas semiestruturadas) e quantitativa (questionários), podemos aferir o contexto das questões colocadas aos participantes com base na teoria abordada na revisão literária do projeto, fazendo assim referência a alguns autores. A entrevista aos profissionais das marcas, quer sejam marketers ou gestores de outros departamentos, inicia-se com a questão “b. Qual a visão da empresa relativamente ao Marketing”, numa perspetiva de compreender em que fase do Marketing a empresa se encontra. Isto deve-se ao facto de que o Marketing foi desde sempre centrado numa perspetiva de troca económica, onde a criação de valor surge do processo de produção (Merz et al., 2009). Contudo, o seu contributo deve ser o de impulsionar a proximidade com o consumidor, conhecer as suas necessidades, desenvolver produtos que possam responder a essas mesmas, e a capacidade de construir um programa de comunicação que consiga transmitir os valores da organização (Levitt, 1975). É certo que em muitas empresas, o Marketing se centra no seu departamento, sendo durante muito tempo desvalorizado face a essa incapacidade de integrar-se noutras áreas da organização (Gronroos, 1994). É importante reter que as empresas não exercem mais o poder de impingir produtos ou serviços aos seus consumidores (Ramaswamy & Guillard, 201b). Desta forma,

e face ao que alguns autores defendem teoricamente, torna-se crucial compreender a filosofia do Marketing nas empresas que escolhem participar no projeto. No contexto do tema de investigação, ambas as entrevistas (profissionais de marcas e profissionais na área da co-criação) começam com a questão sobre o consumidor: “1. De que forma o consumidor é importante para a empresa?” e “1. De que forma devemos entender o consumidor enquanto marca?”, sendo que desde cedo começam a surgir novas abordagens sobre a sua importância. Uma maior preocupação tem surgido em criar relações com o consumidor a longo prazo (Gronroos, 1994), onde o Marketing tradicional evoluiu para uma visão relacional, dando oportunidade a novos produtos e mercados, e preocupando-se em criar relações com o consumidor (Mozota, 2003). Kotler e Levy (1969), desde cedo reconheceram os consumidores como parte de um grupo que tem interesse por um determinado produto de uma empresa e que, pode contribuir para o sucesso da mesma. O papel do consumidor sofreu até então uma evolução, passando de passivo a uma participação ativa, de isolado a conectado com o mundo, de ignorante para informado, com acesso a inúmeras informações, comprometendo as suas tomadas de decisão (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Prahalad e Ramaswamy (2004a), apresentam argumentos que justificam que ser o máximo eficiente não é mais o centro do sucesso, e não reconhecer a necessidade de envolvimento com o consumidor pode trazer grandes consequências.

A questão 2 de ambas as entrevistas: “2. Que métodos ou ferramentas devem ser utilizadas para conhecer o consumidor e as suas necessidades?”, vem responder a uma evolução onde a metodologia quantitativa está consequentemente a perder valor face ao uso recorrente das suas técnicas e pela descredibilização do que a estatística não consegue captar, o que gera a necessidade de métodos inovadores de pesquisa (Gummesson, 1997). As organizações devem procurar constantemente criar e manter relações fortes com os seus consumidores, procurando assim inovar para que isso seja possível e para se diferenciarem no mercado (Kumar et al., 2010), implementando programas que envolvam o consumidor e potenciais consumidores, para acompanhar a evolução e alterações no seu comportamento (Keller, 2009). Existe uma maior capacidade de alcançar emoções e memórias se conseguirmos envolver as pessoas, mais do que questionar diretamente, é compreender as razões por detrás da resposta (Ind et al., 2013a). Assim é importante com esta questão compreender por que meios as empresas devem conhecer realmente os seus consumidores,

sendo eles um conjunto de diversidade quanto às suas necessidades e interesses (Fournier & Lee, 2009).

Nas entrevistas aos profissionais de marcas, é colocada a terceira questão: “3. Existe alguma preocupação na empresa em promover a interação e o envolvimento com o consumidor?”, com suporte da teoria de Gummesson (1998), que desde cedo defende a necessidade de substituir a visão de um consumidor passiva, na ignorância, para uma função do Marketing que procura educar e interagir com o mesmo, tornando-o mais ativo no desenvolvimento da marca. Conceitos como envolvimento e criatividade destacam-se, em detrimento de objetividade e racional (Ind et al., 2013a). E, principalmente, aferindo à evolução tecnológica, novas oportunidades e novas opções estão a surgir e o Marketing deve ter um papel principal como condutor da estratégia de negócio (Aaker, 2010).

Na entrevista aos profissionais da área de co-criação, a terceira questão “3. O que significa a co-criação?” procura compreender as dimensões do conceito de uma perspectiva prática, podendo validar algumas encontradas ao longo da literatura. As atividades de co-criação de valor representam uma estratégia crucial no que diz respeito a processos de inovação e conseguir vantagem competitiva no mercado (Kumar et al., 2010). Permite a criação de valor através da capacidade de envolvimento dos consumidores, no desenvolvimento de novas interações, resultando em experiências e novas oportunidades de crescimento para a empresa (Ramaswamy & Gouillart, 2011). A co-criação com o consumidor pressupõe um processo ativo, criativo e de colaboração social entre consumidores e empresas, promovido por estas no desenvolvimento de produtos ou serviços (Piller et al., 2012).

Ao longo das questões apresentadas nas duas versões de entrevistas, podemos encontrar paralelismos quanto à teoria abordada. Na entrevista aos profissionais de co-criação, a quarta questão “4. O que requer uma estratégia baseada na co-criação?”, centra-se nas condições necessárias para que seja possível haver co-criação. Esta vem dar lugar à interação entre os indivíduos, do nível interno da organização até aos *stakeholders* externos, principalmente consumidores, sendo o foco da gestão criar plataformas de envolvimento, espaços e ferramentas tecnológicas para promover o diálogo do qual também fará parte e, a função da gestão, torna-se a de facilitadora do processo de transformação (Ramaswamy & Gouillart, 2011). Capacidade de abertura no sentido de juntar profissionais de diversas áreas, que trazem conteúdos específicos, e diferentes *stakeholders* que estão dispostos a partilhar a sua experiência com o produto/serviço no seu dia a dia (Ind et al., 2013a). É fulcral, por parte da

empresa, a capacidade de ouvir e aceitar diferentes opiniões, sem julgamentos, visto que a co-criação não se trata de uma simples conversa, requer envolvimento emocional que leva os participantes a conhecerem-se melhor e a enriquecerem o seu conhecimento (Ind et al., 2013a). Os gestores devem procurar melhorar a qualidade das experiências de co-criação, desenvolvendo infraestruturas que facilitem a interação entre empresas e indivíduos, inovando os ambientes de experiências, conseguindo assim melhores resultados da co-criação (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

No caso da entrevista aos profissionais de marcas, a quarta questão “4. Existe alguma experiência na promoção da participação do consumidor ou outros *stakeholders* em processos de desenvolvimento de produtos ou serviços? “, apenas pretende averiguar a experiência em processos co-criativos, sendo que caso se verifique, as questões seguintes pretendem contextualizar e aprofundar as experiências desenvolvidas. Desta forma, a quinta questão “5. Que meios utilizaram para proporcionar essas experiências aos consumidores/*stakeholders*?” vai ao encontro da nona questão colocada aos profissionais de co-criação: “9. Que meios as empresas estão a adotar cada vez mais para proporcionar a experiência e interação com os consumidores e outros *stakeholders*?”, para compreender esta nova forma de envolvimento do consumidor. A evolução da tecnologia e do mundo digital veio permitir quebrar barreiras, criar novos instrumentos que permitem o envolvimento e interação, o exemplo das comunidades de marca (Hatch & Schultz, 2010).

As empresas devem procurar formas de conectar com os consumidores/*stakeholders*, proporcionar-lhes experiências, mas é crucial acompanhar essa evolução em termos de qualidade de *engagement* e diálogo no ecossistema (Ramaswamy & Gouillart, 2010b). A Internet e, atualmente, as redes sociais como ferramentas para as empresas começarem a interagir com os seus consumidores/*stakeholders* (Ind et al., 2013a). Os meios sociais (que inclui redes sociais, blogs, comunidades), na sua generalidade, servem como ferramentas para o envolvimento com o consumidor, para *brand awareness* e para promover a interação, não sendo apenas utilizados para publicidade digital, mas para assegurar serviços ao consumidor, impulsionar ideias inovativas e, promover comunidades de marca (Enginkaya & Yilmaz, 2014). Os meios sociais vieram alargar as possibilidades na área da co-criação, uma vez que possibilitaram a criação de ferramentas, plataformas, aplicações online que, por sua vez, vieram trazer mudanças à forma como as empresas agem no mercado e como desenvolvem as suas estratégias (Kumar et al., 2010). É facto que algumas empresas utilizam

as redes sociais como ferramenta de co-criação com o consumidor, num contexto de processo de inovação, que podem permitir um maior alcance de participantes aos processos co-criativos, com menores custos relacionados com a interação dos indivíduos (Piller et al., 2012). Face à evolução tecnológica, deparamo-nos com novas possibilidades quanto a interfaces e processos de conexão, dentro de uma esfera de criação interativa, resultando na junção de pessoas e artefactos de diferentes formas (Ramaswamy & Ozcan, 2018).

Na entrevista aos profissionais de co-criação, a quinta questão “5. Que vantagens poderão ser retiradas da co-criação, quer entre profissionais de diferentes áreas quer com os consumidores/*stakeholders*?” procura compreender que capacidades de vantagem competitiva os processos co-criativos podem proporcionar. A co-criação vem alavancar os métodos de pesquisa e dar oportunidade aos investigadores de tirar informação e dados valiosos durante esses processos (Piller et al., 2012), que permite às empresas descobrir novos *insights*, reais, que se resumem a menos custos e riscos (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Estamos perante um consumidor que procura e requer valor para além do que entendemos como valores tradicionais (preço, qualidade, rapidez), procura experiências, emoções e o bem público, que quer ser ativo e fazer parte do processo de experimentação do produto, que está predisposto a adquirir novos conhecimentos (Lee et al., 2012). Os consumidores estão disponíveis e com vontade de participar, contribuindo com as suas competências e outros recursos, sendo que o seu envolvimento com as marcas pode trazer resultados positivos por essa contribuição - o seu conhecimento, a sua contribuição física, relacional (Jaakkola & Alexander, 2014).

Num contexto de Design participativo, as oportunidades para co-criação residem na capacidade de, em conjunto com os utilizadores finais, as empresas poderem desenvolver produtos mais relevantes e funcionais, reduzindo desta forma o risco associado (Ind & Coates, 2013). A estratégia co-criativa vem trazer vantagem competitiva na medida em que o seu crescimento resultará do *engagement* com os seus *stakeholders*, interações e experiências contínuas que traduzir-se-ão em produtividade, criatividade e menos custos e riscos (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). A co-criação vem permitir a criação de valor através de interações colaborativas quer a nível interno quer externo (Frow et al., 2015). Este contexto, que se prende com as vantagens da adopção dos processos co-criativos, vai ao encontro da oitava questão aos profissionais de marcas “8. Qual a vantagem competitiva ao

adotarem os processos co-criativos onde o foco é a experiência e o envolvimento com o consumidor?”, e respetiva justificação da teoria.

A sexta questão proposta na entrevista a profissionais da área de co-criação, “6. Poderão os processos co-criativos conduzir à inovação? E de que forma?”, corresponde à questão “11. Considera que proporcionar essas experiências pode ser um meio para a inovação?” colocada aos profissionais de marcas, que procura avaliar a sua capacidade de gerar inovação, como um meio para impulsionar. A inovação há muito que prevalece numa perspetiva de criar melhor qualidade de vida, de responder a necessidades ainda não satisfeitas, estando a criatividade humana está no centro da inovação (Lee et al., 2012). A integração de toda a organização, com diversas ideias e perspetivas, é essencial no desenvolvimento do processo de Design e de inovação, sendo que a capacidade criativa é extensível a todos os indivíduos, devendo ser vista como um momento livre de discussão, sem qualquer julgamento que possa comprometer a interação (Whyte et al., 2005).

A instabilidade do mercado obriga a que as empresas adotem uma abordagem mais proativa quanto à inovação, podendo estender-se a vários setores, quer sejam organizações sem fins lucrativos ou governamentais (Lee et al., 2012). A co-criação traz inúmeras oportunidades de possíveis contactos com o consumidor ou *stakeholders*, permitindo recolher *insights* resultantes da partilha de emoções, motivações, sentimentos, tornando-se em oportunidades de negócio e de inovação (Ind et al., 2013b). Deve ser da preocupação de todas as organizações que pretendam diferenciar-se num mercado competitivo, considerando a interação dos *stakeholders* externos como parte integrante e condutora do processo de inovação (Singhal & Yerpude, 2018). A sétima questão “7. Seria possível a criação de uma estratégia comum às empresas interessadas em processos co-criativos?” centra-se no que deve ser a base da estratégia, averiguar se deve ser igual para qualquer empresa. Os gestores devem compreender que tipo de relação estabelecem com os consumidores e outros *stakeholders* externos, de que forma é possível criar processos co-criativos, que ferramentas podem permitir o envolvimento levando a *insights* resultantes da experiência (Ramaswamy & Gouillart, 2010b).

A oitava questão “8. Qual acredita ser o motivo que leva as empresas a preocuparem-se com a experiência e participação do consumidor?”, da entrevista a profissionais de co-criação, vai ao encontro da questão “9. Qual o motivo que leva as empresas a preocuparem-se com a experiência e participação do consumidor?” colocada aos profissionais de marcas.

Aqui pretende-se compreender que fatores podem ter influenciado a uma maior preocupação com o papel do consumidor, onde criação da participação do consumidor torna-se uma necessidade real das empresas, em que estas devem preocupar-se em desenvolver ferramentas onde o mesmo possa interagir e partilhar experiências (Ramaswamy & Gouillart, 2010a).

As empresas devem quebrar barreiras permitindo o envolvimento com os consumidores/*stakeholders*, reduzindo a distância e estando próximos da realidade de como as pessoas vivem e se conectam (Ind et al., 2013a). Hatch e Schultz (2010) abordam o facto de o valor de marca conseguir-se pela co-criação de relações de *network*, de interações sociais, envolvendo todos os *stakeholders* da marca (Hatch & Schultz, 2010), prevalecendo a criação de relações a longo prazo em que todas as partes beneficiam (Gummesson, 1997). Gummesson et al. (1997), referem que a colaboração e construção de relações de *network* com consumidores é a chave para a criação de valor, reconhecendo os consumidores como parte integrante do processo, dando voz ativa, encorajando-os para envolverem-se com a marca. Envolver o consumidor e integrá-lo em processos co-criativos ou co-produtivos pode tornar-se num caminho para alcançar aquilo que é o valor do consumidor e, assim, permitir a própria criação de valor para os consumidores (Graf & Maas, 2008). A capacidade de o consumidor contribuir com os seus recursos, influenciando a empresa e outros *stakeholders* externos, pode resultar na sua satisfação e confiança, e o seu compromisso com a marca (Jaakkola & Alexander, 2014).

Na entrevista a profissionais de co-criação, a décima questão proposta “10. Que riscos considera estarem associados ao envolvimento do consumidor/*stakeholders*?” relaciona-se com a questão “13. Que riscos considera estarem associados ao envolvimento do consumidor/*stakeholders*?”. Aqui procura-se compreender quais as influências negativas que podem estar associadas à co-criação, por um lado temos o envolvimento entre empresa e consumidor/*stakeholders*, que se traduz num maior acesso a informações, por outro lado surge a exigência por parte dos mesmos em saber mais sobre a empresa que representa as marcas. Isto pode-se traduzir num maior risco no que diz respeito à perda de controlo das mesmas, face ao *engagement* criado e uma maior exposição da cultura e identidade da empresa (Hatch & Schultz, 2010). A co-criação implica que a empresa se comprometa em aspetos como transparência e *openness*, exigindo que seja o mais aberta possível e se desvenda aos participantes (Ind et al., 2013a). Colocam-se questões sobre que quantidade de

informação o consumidor poderá ter acesso (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). A décima questão da entrevista aos profissionais de marcas “10. Considera que possa ser uma estratégia de sucesso no que diz respeito a conhecer o consumidor e a desenvolver produtos ou serviços melhor direcionados?”, procura compreender a visão dos mesmos quanto ao sucesso que pode vir a resultar dos processos co-criativos. A criação de valor ao consumidor/*stakeholder*, pela sua participação, expande oportunidades ao futuro das organizações, reduzindo riscos pelo desenvolvimento de produtos/serviços melhor direcionados (Ind et al., 2013a).

A questão “11. Considera que atualmente, os colaboradores das empresas estão preparados para o envolvimento com consumidores/*stakeholders*? E no panorama académico, que alterações acredita que estão a surgir?”, proposta aos profissionais de co-criação, vai ao encontro da questão “14. A nível interno da empresa, que desafios surgem quanto à formação dos colaboradores? Estarão preparados para um contacto mais próximo com os consumidores?” colocada aos profissionais das marcas. Aqui pretende-se compreender as influências a nível interno das empresas, não só os consumidores e *stakeholders* querem estar envolvidos com as empresas, mas também os próprios colaboradores querem ser ativos através da promoção do pensamento criativo, sendo importante a organização incrementar a partilha de conhecimento ao nível corporativo, promovendo a produtividade e consequentemente a inovação (Ramaswamy, 2014). A co-criação implica a participação da empresa, além de proporcionar a experiência ela é parceira dentro da comunidade, e todos os interessados, desde colaboradores a investidores, podendo todos influenciar o futuro de um produto/serviço (Ind et al., 2012).

No contexto corporativo, o grande propósito dos gestores e colaboradores como co-criadores da marca é acompanhar as plataformas de envolvimento numa perspetiva de conhecer e compreender as suas motivações, contextos de envolvimento, o que está na origem das experiências com a marca e o que significa para essas pessoas (Ramaswamy & Ozcan, 2016). Por fim, a questão “12. Qual a imagem acredita que um consumidor ou outro *stakeholder* pode criar da marca ao participar em experiências promovidas?” proposta na entrevista aos profissionais de marcas, procura compreender de que forma é que as experiências podem ser uma mais valia na mente do consumidor. A importância da experiência com a marca, como impulsionadora de perceções positivas e confiança e, a interação pessoal, estão na base da construção de relações fortes com o consumidor, sendo

uma estratégia crucial para a diferenciação dos produtos ou serviços (O'Loughlin et al., 2004). Os consumidores criam a imagem de uma marca com o resultado da experiências e informações que têm dela, sendo o conceito de *Brand equity* importante pelo valor intangível e associações em relação à marca (Warraich et al., 2014).

3.3 Pesquisa quantitativa

Creswell (2003), introduz a linha de pensamento do Pós-positivismo quando se trata de pesquisa quantitativa. O autor sugere a natureza científica associada e a filosofia determinista com base na abordagem de que as causas determinam os efeitos. O foco nesta linha de pensamento está na capacidade de desenvolver dados numéricos sobre o comportamento dos indivíduos, resultantes de processos de observação e medição. A pesquisa quantitativa exige o tratamento dos dados para assim tornarem-se úteis, analisando e interpretando-os (Saunders et al., 2009).

Numa segunda fase da metodologia propôs-se assim a realização de um questionário, sendo o método de recolha de dados mais utilizado (Saunders et al., 2009), auto-preenchido, que se reflete na ação individual de resposta (Bryman, 2012), online através do Google Forms que, como plataforma de pesquisa, oferece uma maior panóplia de oportunidades de tornar o questionário mais interessante (Bryman, 2012). A condição de que todos os inquiridos respondem a um conjunto de questões idênticas, permite tornar o método de recolha de dados mais eficiente de uma larga amostra (Saunders et al., 2009). Este foi desenvolvido com o intuito de medir a influência da interação e experiência com as marcas. Antes de ser partilhado, foi desenvolvido um pré-teste com 10 pessoas, que tinha o objetivo de identificar possíveis incompreensões ou problemas ao longo do questionário, garantido o correto funcionamento do instrumento de pesquisa (Bryman, 2012). O questionário representa apenas uma oportunidade de recolha de informação aos inquiridos, o que exige esforço no seu planeamento e precisão quanto ao que queremos analisar deles para que possamos com essa recolha de dados responder às questões da investigação (Saunders et al., 2009). Com isto, torna-se crucial testar numa fase piloto, que permite redefinir o questionário, eliminando complicações futuras quanto às respostas e quanto à análise (Saunders et al., 2009). No início do questionário é feita uma breve apresentação do tema e intuito do método de recolha, como ponto de partida para clarificar os inquiridos quanto à

necessidade de completarem o questionário (Saunders et al., 2009), e ainda é fornecido o contacto do investigador para questões adicionais, assim como o agradecimento pela participação.

O questionário é composto por 19 questões dentro de cinco categorias: identificação do participante, afinidade com marcas, interação marca e consumidor, experiência e participação ativa do consumidor, e interação nas redes sociais, como podemos verificar na tabela 3. Ao longo do questionário podem ser encontradas questões com opção de escolha múltipla, onde são apresentadas ao inquirido listas de respostas, sendo todas possíveis de seleccionar (Saunders et al., 2009). O questionário apresenta algumas questões de categoria, que apenas permitem ao inquirido seleccionar aquela que representa a sua opinião e, ainda, é possível identificar a utilização de questões de classificação, muito utilizadas para medir opiniões (Saunders et al., 2009), utilizando escalas de Likert, nomeadamente através de cinco ítems: “nunca”, “raramente”, “às vezes”, “frequentemente” e “sempre”; “ nada importante”, “pouco importante”, “importante”, “muito importante” e “extremamente importante”; ou uma escala de 1 a 7, em que 1 representa “nada importante” e 7 “extremamente importante”.

A escala de Likert mede a intensidade de sentimentos relativos a uma determinada parte do estudo, como um indicador múltiplo (Bryman, 2012). Questões fechadas são predominantes no questionário desenvolvido que, além de proporcionarem uma melhor análise e comparação de respostas, permitem uma resposta mais rápida e fácil de completar por parte do inquirido, apesar da possível perda de alguma espontaneidade nas respostas (Bryman, 2012). Existe apenas uma questão aberta que, apesar de requerer um maior esforço, permite uma maior liberdade de resposta (Bryman, 2012), quando aquilo que se pretende é uma resposta mais detalhada e compreender o que está na mente do inquirido (Saunders et al., 2009). O questionário dispõe ainda de questões *matrix*, que permite a recolha de respostas a mais do que uma questão simultaneamente (Saunders et al., 2009). Uma das questões propostas (questão 12) foi adaptada do estudo realizado por Dvorak (2013), que propõe um conjunto de atividades possíveis em plataformas online que induza à participação em processos co-criativos por parte dos indivíduos.

Tabela 4

Questões e categorias do questionário online

Questões	Categorias
1.Gênero	Identificação do participante
2.Idade	
3.Habilitações Literárias	
4.Indique uma marca com a qual se identifique.	Afinidade com as marcas
5.De que forma se expressa essa identificação com a marca?	
6.Que aspetos influenciam a sua avaliação de uma marca?	
7.Como considera importante a interação entre marca/consumidor?	Interação marca e consumidor
8.Porque considera importante a interação entre marca/consumidor?	
9.Indique a frequência de cada tipo de interação que estabelece com uma marca	
10.Já teve alguma experiência ou participação ativa no desenvolvimento de produtos/serviços?	Experiência e participação ativa do consumidor
11.Já alguma vez se envolveu em atividades com uma marca, como por exemplo:	
12.Indique se participou em uma ou mais das seguintes atividades nos últimos 2 anos.	
13.Tendo em conta a marca que referiu anteriormente, em que setores estaria disposto em participar na criação ou desenvolvimento de um produto ou serviço, ou na resolução de problemas que pudessem melhorar a marca?	
14.De que forma estaria disposto a participar?	
15.Qual seria a melhor forma de ser recompensado?	
16.O que acha que significa o termo “co-criação”?	
17.Qual a principal razão para seguir uma marca nas redes sociais?	

18. Numa escala de 1 a 7, em que 1 é “nada importante” e 7 “extremamente” importante, como avalia uma marca nas páginas de redes sociais de acordo com as ações descritas?	Interação nas redes sociais
19. De que forma já interagiu com alguma marca nas redes sociais?	

3.3.1 Amostra

Na pesquisa quantitativa, a amostra tende a ser de larga escala (Daymon & Holloway, 2010; Oliveira, 2012). A amostra proposta nesta fase de investigação foi não probabilística por conveniência, pela capacidade de identificar potenciais participantes ao estudo (Daymon & Holloway, 2010). A distribuição do questionário pressupõe indivíduos entre os 14 e 65 anos e, pela sua natureza online, pressupõe-se a utilização da Internet como condição para o público-alvo. O efeito *snowball* por parte dos inquiridos, através da partilha do *link* do questionário no seu núcleo de conhecidos.

3.3.2 Contextualização com a Revisão Literária

O questionário procura compreender a relação que as pessoas estabelecem com as marcas, em termos de notoriedade, até que ponto querem fazer parte do processo de desenvolvimento de produtos/serviços oferecidos pelas marcas. A primeira categoria de questões é relacionada com a identificação do respondente, sendo que nesta fase pretende-se contextualizar as questões a partir da segunda categoria “Afinidade com as marcas”, com a teoria proposta de alguns autores.

A questão “4. Indique uma marca com a qual se identifique.”, procura avaliar a capacidade de os inquiridos referirem uma marca que gostem e que faz parte da sua identificação enquanto indivíduo. Uma marca é um conjunto de características, tangíveis e intangíveis, perceções conduzidas pela comunicação e experiências, que acrescentam valor aos produtos permitindo a sua diferenciação (Mozota, 2003). As marcas devem ser o espelho dos seus valores, quer na comunicação, quer em ações a nível interno ou externo, nomeadamente com os seus consumidores (Ind et al., 2013a). Aqui podemos fazer referência à *brand equity*, que

reside no valor intangível e associações em relação à marca, os consumidores criam a imagem de uma marca com o resultado da experiências e informações que têm dela (Warraich et al., 2014).

A questão seguinte “5. De que forma se expressa essa identificação com a marca?”, é um seguimento da identificação com a marca, procurando compreender que ações o inquirido desempenha na sua identificação com a marca que referiu. É importante realçar que a definição de marca e Branding está relacionada com a experiência do consumidor/*stakeholder* que ouve falar sobre a marca, que compra e utiliza, resultando em ações futuras (Ind et al., 2013a). A sexta questão “6. Que aspetos influenciam a sua avaliação de uma marca?” pretende concluir o que está na base da construção da imagem das marcas para os indivíduos, onde a importância da experiência com a marca, como impulsionadora de perceções positivas e confiança e, a interação pessoal, estão na base da construção de relações fortes com o consumidor, sendo uma estratégia crucial para a diferenciação dos produtos ou serviços (O’Loughlin et al., 2004).

Seguindo para a categoria “Interação marca e consumidor”, a questão “7. Como considera importante a interação entre marca/consumidor?”, procura avaliar se de facto os inquiridos enaltecem a interação que as marcas estabelecem, justificando a necessidade de as empresas redefinirem a criação de valor, tornando num processo participativo onde pessoas e empresas interagem para criar e desenvolver significado (Ind & Coates, 2013). A oitava questão expande a relevância dada à interação da questão anterior, mediante a resposta positiva, que procura compreender as razões por detrás dessa opinião. Temos presenciado constantes alterações na forma como o consumidor comunica, interage com os outros, na forma como toma decisões, como adquire conhecimento, e alterações no seu modo de compra (Kumar et al., 2010). Se de facto o consumidor interage com marcas, a questão seguinte “9. Indique a frequência de cada tipo de interação que estabelece com uma marca.” procura medir essas interações, sendo fulcral referir que, no contexto de processo co-criativo, este não se define apenas num espaço de natureza interativa, nem apenas numa oportunidade para a empresa (Ind et al., 2013b).

Na categoria “Experiência e participação ativa do consumidor”, a questão 10. Já teve alguma experiência ou participação ativa no desenvolvimento de produtos/serviços?” pretende ter acesso a informação sobre a participação nalguma experiência por parte do inquirido, podendo aferir se fez parte de um processo co-criativo. A co-criação vem dar lugar

à interação entre os indivíduos, do nível interno da organização até aos *stakeholders* externos, principalmente consumidores, sendo o foco da gestão criar plataformas de envolvimento, espaços e ferramentas tecnológicas para promover o diálogo do qual também fará parte e, a função da gestão, torna-se a de facilitador o processo de transformação (Ramaswamy & Guillard, 2011). Co-criar não se limita ainda à personalização de produtos ou serviços, implica uma interação - física ou online - entre *stakeholders* e a marca, onde se discutem ideias e se conhecem as necessidades e preferências (Ind et al., 2013a).

A questão seguinte, “11. Já alguma vez se envolveu em atividades com uma marca, como por exemplo:”, procura avaliar possíveis participações que fossem de alguma forma práticas co-criativas, Ind et al. (2013b), na sua definição de co-criação expõem a necessidade de os *stakeholders* sentirem-se parte de algo e de socializarem. A questão “12. Indique se participou em uma ou mais das seguintes atividades nos últimos 2 anos.” foi adaptada do estudo de Dvorak (2013) que descreve uma série de atividades possíveis, entre elas, atividades de co-criação. Estamos perante um consumidor que procura e requer valor para além do que entendemos como valores tradicionais (preço, qualidade, rapidez), procura experiências, emoções e o bem público, que quer ser ativo e fazer parte do processo de experimentação do produto, que está predisposto a adquirir novos conhecimentos (Lee et al., 2012).

Fazendo referência à marca identificada anteriormente pelo inquirido, é colocada a questão “13. Tendo em conta a marca que referiu anteriormente, em que setores estaria disposto em participar na criação ou desenvolvimento de um produto ou serviço, ou na resolução de problemas que pudessem melhorar a marca?”, de forma a avaliar a sua predisposição para uma participação ativa. As empresas devem aproveitar essa vontade dos consumidores, permitindo assim reduzir riscos associados ao desenvolvimento de ofertas de mercado e, ao mesmo tempo, criando valor com os seus *stakeholders* (Ind et al., 2013b). A vontade do consumidor em contribuir com ideias e outros recursos é o ponto central da estratégia de co-criação, e procurar compreender aquilo que influencia a sua decisão em fazer parte desse envolvimento (Dvorak, 2013). As empresas devem evoluir na sua estratégia, não considerando as suas ações como autónomas, pois estamos perante um consumidor que está predisposto a participar e influenciar em qualquer fase de desenvolvimento de negócio, que quer interagir com as empresas e co-criar valor (Ramaswamy & Prahalad, 2004a). A capacidade de o consumidor contribuir com os seus

recursos, influenciando a empresa e outros *stakeholders* externos, pode resultar na sua satisfação e confiança, e o seu compromisso com a marca (Jaakkola & Alexander, 2014). Os consumidores estão dispostos a despende o seu tempo para ativamente participarem tendo em conta marcas nas quais estão interessados, decidindo voluntariamente contribuir com a sua participação (Dessart et al., 2015).

Compreender de que formas os inquiridos estariam mais à vontade para participar leva à questão seguinte, “14. De que forma estaria disposto a participar?”. Acreditar que as pessoas são criativas, e reconhecer que querem estar envolvidas com a marca, é compreender um consumidor ativo e não passivo quanto à oferta no mercado (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Os gestores devem procurar melhorar a qualidade das experiências de co-criação, desenvolvendo infraestruturas que facilitem a interação entre empresas e indivíduos, inovando os ambientes de experiências, conseguindo assim melhores resultados da co-criação (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Aos *stakeholders*, é uma oportunidade de verem as suas experiências melhoradas, reflectindo-se em valor económico e psicológico (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). É crucial ter alguns aspetos em consideração quando falamos em co-criação, os consumidores/*stakeholders* têm de ter a garantia de que a sua participação resultará em valor, psicológico ou económico (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Os consumidores estão disponíveis e com vontade de participar, contribuindo com as suas competências e outros recursos (Jaakkola & Alexander, 2014). Co-criação não deve ser assumida como apenas *outsourcing* de atividades por parte dos consumidores ou, até, a capacidade de personalização de produtos ou serviços que as empresas permitem, nem apenas eventos onde as empresas apenas revelam as suas ofertas, o que se torna crucial é a experiência proporcionada (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

É importante procurar compreender as dimensões motivacionais para a participação, para tal, a questão “15. Qual seria a melhor forma de ser recompensado?” abrange algumas opções de benefícios associados. Da conexão entre marcas e consumidores ou outros *stakeholders*, estes podem ter a oportunidade de ver as suas experiências melhoradas no futuro (Ramaswamy, 2014). Os participantes dispensam o seu tempo no processo co-criativo e o seu intelectual uma vez que traz benefício a nível pessoal - momento de aprendizagem - e a nível social - partilha de experiências e ideias com os outros (Ind et al., 2013a). É crucial compreender que, face à sua natureza voluntária, os consumidores devem ser motivados para participar, tendo garantido o seu retorno em benefício ou valor (Dvorak, 2013). Os

consumidores não procuram apenas ter contacto, interação com a marca em si, mas também com os restantes participantes (Dessart et al., 2015).

De acordo com Dessart et al. (2015), as principais razões para o envolvimento residem na capacidade de aprendizagem, partilha e suporte, além de procurarem adquirir conhecimentos, enaltecem a necessidade de troca de informação com os restantes membros e com a marca, destacando três conceitos essenciais: participação, envolvimento e filiação. Na perspetiva de redes sociais, os consumidores estão a dar mais importância a retorno tangíveis, a oportunidades de ter descontos, sendo que a sua capacidade de envolvimento com a marca está dependente do benefício que disso resultará (Baird & Parasnis, 2011). Baird e Parasnis (2011) expõem uma realidade contrária ao que muitas empresas acreditam sobre aquilo que os consumidores procuram, mais do que se sentirem conectados com as marcas, eles querem obter valor tangível, sendo necessário as empresas reconhecerem que a vontade de se sentirem envolvidos não deve ser tido como garantido. Os consumidores têm de estar motivados para participar nas atividades de co-criação e, consequentemente, as empresas precisam reconhecer a importância de compreender as motivações que levam ao desejo de participar (Dvorak, 2013).

Como última na categoria, a questão “16. O que acha que significa o termo *co-criação*?”, como questão aberta, permite uma resposta mais livre por parte do inquirido, procurando compreender quão frequente é o conceito na mente dos respondentes. Um processo co-criativo define-se pela criatividade que se constrói coletivamente, pressupondo a criação de algo novo que advém da interação e troca de ideias entre os indivíduos de uma estrutura social (Ind et al., 2013a). Co-criação envolve a experiência humana de uma perspetiva de que dela é possível construir algo melhor, não se limitando apenas ao envolvimento, é a capacidade de levar as pessoas a contribuir de diferentes formas na construção de valor, que é benéfico para ambas as partes (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Exige dois ou mais participantes no processo, conseguido através de plataformas tecnológicas reforçadas por meios digitais (Ramaswamy & Ozcan, 2018).

A última categoria “Interação nas Redes Sociais”, procura entender a dimensão das interações nas redes sociais. A questão “17. Qual a principal razão para seguir uma marca nas redes sociais?”, centra-se essencialmente na importância que uma marca pode ter para o inquirido que o leve a seguir a mesma. As evoluções tecnológicas vieram ainda alterar o paradigma do Marketing tradicional na medida em que as organizações devem procurar

constantemente criar e manter relações fortes com os seus consumidores, procurando assim inovar para que isso seja possível e para se diferenciarem no mercado (Kumar et al., 2010). Os gestores devem investir em melhorar o envolvimento através de plataformas online de confiança para então incrementar a partilha de ideias e expressão da criatividade (Ind et al., 2013b). Os seguidores das marcas tendem a criar ligações sociais e partilhar tradições, construir mundos culturais com o intuito de alcançar pessoas com interesses comuns (B. Cova & V. Cova, 2002). Um meio com maior potencial no que diz respeito à proximidade com o consumidor, podendo incrementar receitas, diminuir custos e desenvolver ofertas melhor direcionadas (Baird & Parasnis, 2011). As plataformas online e as redes sociais estão a representar um papel cada vez mais importante na relação entre consumidor e organização (Enginkaya & Yilmaz, 2014). Os consumidores estão a utilizar cada vez mais a tecnologia e os meios sociais para realizar as suas compras online, sendo este um processo cada vez mais comum em várias categorias de consumidor (Al-Mukhaini et al., 2017). A questão seguinte “18. Numa escala de 1 a 7, em que 1 é “nada importante” e 7 “extremamente” importante, como avalia uma marca nas páginas de redes sociais de acordo com as ações descritas?”, procura medir vários aspetos relacionados com a presença online de uma marca. As redes sociais surgem como um dever a todas as empresas, pois permitem criar o envolvimento, possibilitar a co-criação entre consumidores/*stakeholders* e a própria marca, o que resulta em diversos *feedbacks*, e ainda ideias que podem vir a resultar em melhoramentos da empresa (Hatch & Schultz, 2010).

Por fim, na questão “19. De que forma já interagiu com alguma marca nas redes sociais?”, pretende-se compreender as dimensões das interações nas redes sociais, tendo em conta a experiência de cada inquirido. O papel do consumidor sofreu até então uma evolução, passando de passivo a uma participação ativa, de isolado a conectado com o mundo, de ignorante para informado, com acesso a inúmeras informações, comprometendo as suas tomadas de decisão (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Face à evolução tecnológica, deparamo-nos com novas possibilidades quanto a interfaces e processos de conexão, dentro de uma esfera de criação interativa, resultando na junção de pessoas e artefactos de diferentes formas (Ramaswamy & Ozcan, 2018). Quanto mais informação resultar das interações, melhor desenvolvidas terão de ser as plataformas de envolvimento, garantindo que os *insights* sejam significativos às partes envolvidas (Ramaswamy, 2014). Estas podem incrementar *insights* que permitem à organização explorar oportunidades num contexto de

inovação, complementando a sua vantagem competitiva e a descoberta das reais necessidades do consumidor (Singhal & Yerpude, 2018). Baird & Parasnis (2011) trazem-nos uma diferente abordagem, onde reforçam a ideia de que as interações que os consumidores estabelecem são geralmente ocasionais, considerando que os meios sociais são para interação com família e amigos, excluindo a possibilidade de se envolverem com as marcas por essas *networks* sociais (Baird & Parasnis, 2011).

4. CAPÍTULO V - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo que procede a metodologia proposta para a investigação, pretende apresentar e discutir os resultados decorrentes dos métodos de recolha de dados, nomeadamente o recurso a entrevistas em duas áreas distintas, profissionais ou investigadores na área da co-criação e gestores ou diretores de Marketing de marcas no panorama português, assim como o recurso a questionários online destinados a consumidores enquanto pessoas que interagem e se relacionam com marcas. Numa primeira fase é feita a análise dos resultados obtidos nas diversas entrevistas e, numa segunda fase, é feita a análise dos dados obtidos através dos questionários online, incluindo a caracterização do perfil da amostra.

4.1. Entrevistas profissionais ou investigadores na área da co-criação

4.1.1 Breve apresentação dos participantes

O Sujeito 1 é licenciado em Design Industrial pela Faculdade de Arquitetura, considerando-se atualmente um designer de *Employee Experience*. A sua ligação com a área da co-criação, nomeadamente na utilização de metodologias, vem desde 2008.

O Sujeito 2 é formado em Design e é um dos sócios-fundadores e responsável pela área de inovação de uma agência criativa. Há seis anos que trabalha na área da co-criação.

O Sujeito 3 é Jornalista de profissão, co-fundador de uma agência e há cerca de 10 anos que começou a sua experiência na área co-criativa.

O Sujeito 4 é designer de informação, licenciado em Design, tendo ainda investido na sua formação ao nível do mestrado e doutoramentos. Desenvolveu uma *metodologia colaborativa de construção de marcas*. Professor universitário federal, no Brasil, coordena o laboratório de orientação da génese organizacional, e ainda uma rede de laboratórios de co-criação, de desenvolvimento de negócios. A sua experiência na área da co-criação resume-se: *de 2000 a 2006 foi uma pesquisa básica, de 2006 eu coloco o laboratório de Branding e 2016 os co-creations que são os laboratórios de negócios a partir da co-criação*.

O Sujeito 5 é investigador e consultor, para além de lecionar algumas aulas. A sua tese de doutoramento marcou o início da sua ligação com o tema da co-criação, a relação que há

entre o utilizador e o desenvolvimento de tecnologia. Começou a desenvolver *uma linha de investigação que procura perceber essa questão em termos de marcas*.

O Sujeito 6 exerce a sua experiência profissional na área de consultoria, *a maior dos projetos que tenho trabalhado são projetos ligados à criação de valor e à inovação*. O Sujeito 6 é ainda professor numa faculdade. Há pelo menos três anos que tem tido experiência na área da co-criação.

O Sujeito 7 é designer de serviços. Acredita que a sua experiência com a co-criação está inerente desde que é designer, *desde quase do início da carreira, porque acho que é uma das características intrínsecas do Design*. Da sua experiência como professor numa Faculdade de Design, durante quatro anos, no exterior, as dinâmicas de colaboração e partilha foi sempre algo que promovia junto dos seus alunos.

4.1.2 Análise do conteúdo das entrevistas

Nesta fase de análise das entrevistas realizadas propõe-se uma estrutura dividida consoante as categorias apresentadas anteriormente para cada conjunto de questões, são elas: importância do consumidor; co-criação; vantagem competitiva, estratégia de co-criação; experiência do consumidor; e influência interna e externa.

4.1.2.1 Importância do consumidor

O consumidor é tema presente na revisão literária de uma forma em que ao longo dos tempos foi acompanhando uma evolução na indústria, no mercado. A forma como as marcas ou empresas olham hoje para o consumidor é naturalmente diferente de há 100 anos atrás, compreendendo-o como pessoas, como seres humanos, e não apenas recetores passivos de informação. Quando questionado sobre como as marcas devem entender o consumidor (questão 1), o Sujeito 1 refere a importância de conhecermos, enquanto marca, quem está do outro lado como nosso consumidor. O Sujeito 2 traz uma visão mais no sentido de o consumidor como parte integrante de um processo: *(...) uma forma muito interessante de se olhar para o consumidor, como co-criador... acho que pode ser visto de várias formas e não só essa*. É certo que o consumidor tem vindo a exigir um papel mais ativo com as marcas, com uma maior predisposição para interagir e para contribuir com os seus recursos, que vem

resultar numa maior proximidade com as marcas e de um sentimento de pertença sobre algo de que faz parte.

A ideia de humanizar a forma como olhamos para o consumidor é exposta pelo Sujeito 3: *“Como pessoas e não como consumidores, (...) somos pessoas que cumprem diferentes papéis”, “entender o consumidor significa entender pessoas... de baixo para cima”,* o que, segundo o Sujeito 3, pode estar na base para *desvelar oportunidades que podem ser de negócios, de relacionamento, de melhoria de um produto ou serviço... de jornada de relação entre marca e cliente.* O consumidor tem vindo a ganhar peso enquanto personagem ativa ao longo das fases de desenvolvimento de produtos ou serviços, mas é crucial reconhecer a importância de consolidar os valores de uma organização a nível interno, a construção de identidade. O Sujeito 4 faz referência à importância de construir a identidade da marca: *A gente tem que demitir alguns clientes, alguns consumidores (...) construir uma história própria, a marca tem que ser ela, tem que ser autêntica acima de tudo, e depois se posicionar dentro de um grupo de consumidores (...) aí sim tem que atender as necessidades desses consumidores.*

O grande desafio e propósito da co-criação é conseguir trazer *insights* que permitam às empresas conhecer o seu consumidor. De acordo com o Sujeito 7, as marcas devem procurar saber menos aquilo que eles desejam, e mais o que eles precisam, enaltecendo a necessidade de existirem outras formas de tentar compreender o consumidor, para além de perguntas. A ideia exposta pelo Sujeito 5 vem de alguma forma questionar se realmente a tentativa de envolvimento com o consumidor é o que tem acontecido no mundo das marcas, e tal é o propósito desta investigação, se realmente é uma estratégia em crescimento nas organizações. Argumenta ainda a dificuldade de as marcas envolverem o consumidor, por estarem *envolvidas na sua própria estrutura, nos seus próprios processos.*

Esta ideia vem ao encontro de uma mentalidade de anos onde predomina a hierarquia organizacional, a existência de departamentos que se limitam às suas funções, onde não existe participação entre indivíduos de áreas diferentes. A incapacidade de criar colaboração a nível corporativo dificulta a capacidade de envolver o consumidor, uma vez que é importante uma mudança de *mindset*, uma estratégia de dentro para fora. O Sujeito 7 expõe a questão do poder: *(...) as marcas devem estar orientadas a construir essas relações, e para construir essas relações elas têm que abdicar o que lhes custa muito abdicar, que é uma linguagem de poder, que têm muitas vezes.*

Conhecer e acompanhar o consumidor deve ser uma preocupação das marcas ou empresas por detrás das mesmas, sendo que ao longo dos tempos a relação que se estabelece com o consumidor tornou-se crucial para poder mantê-lo, predominando a construção de relações fortes e duradouras. O Sujeito 7 intensifica a necessidade de, enquanto pessoas: *Nós atingimos um nível de saturação tão grande, que nós o que queremos é construir relações com as organizações, sejam elas marcas ou não.* O Sujeito 6 traz-nos uma perspetiva da forma como devemos olhar para o consumidor numa abordagem relacional, (...) *se for o meu target de marca deve ser aquele que eu tenho de procurar manter perto, e acompanhar para perceber qual é que é a perceção que ele tem do valor da minha marca e a lealdade que adquire com a mesma, e o que é que retiro também de informação dele que possa me ajudar a transformar a própria marca ou, enfim, a ajustá-la às necessidades de consumo específicas de cada pessoa.*

Os meios e as ferramentas pelos quais as organizações procuram conhecer o seu consumidor pode estar a conhecer uma nova realidade. A evolução do mercado vem trazer novas formas de interagir com o consumidor, mais próxima, o que pode ser uma mais-valia para uma compreensão real. O Sujeito 1 acredita que os métodos utilizados, qualitativos ou quantitativos, vai depender daquilo que se trata, do objetivo, não devendo haver apenas uma forma. Os métodos quantitativos foram durante muito tempo o grande investimento das organizações, que procuravam um conhecimento mais amplo do seu consumidor. O certo é que os métodos qualitativos permitem uma maior proximidade e o acesso a emoções, sentimentos. O Sujeito 3 revela-nos a aposta, num contexto profissional, em estudos qualitativos, com base em que *passar tempo com as pessoas é crucial (...) para que eu possa identificar alguns padrões, e alguns comportamentos ou oportunidades emergentes.*

A questão que se coloca é que pode ser importante ajustar o tipo de método ao objetivo que é proposto, provavelmente existem momentos ou propósitos onde não fará tanto sentido utilizar a co-criação, aplicando-se o mesmo a qualquer método quantitativo ou qualitativo. A co-criação como um método para conhecer verdadeiramente o consumidor pode estar hoje na base de algumas mentalidades organizacionais. O Sujeito 2 expõe, também pela sua experiência na área da co-criação, no contexto de públicos e não apenas consumidores: (...) *há aqui muitas diferenças e benefícios de se trabalhar com... com base na co-criação e que vão para lá só de exercícios e de workshops, mas tem a ver muito mais com uma construção,*

uma co-construção de uma cultura e de um mindset colaborativo, isso é o que eu acho que é o mais interessante. E muitas vezes é o impacto que isto tem não só no processo em si onde se está a trabalhar, mas mais tarde também nas pessoas e na organização.

Quando falamos em consumidor, é importante reter que os colaboradores das empresas são eles também consumidores, internos, e que, em muitos dos casos, são aqueles com que a organização deve preocupar-se em primeiro lugar, para assim poder construir uma estratégia de relação com o consumidor externo e a criação de um *mindset* partilhado por todos a nível corporativo. O Sujeito 4 faz referência a uma metodologia chamada Triangulação Cultural, desenvolvida pelo The Future Laboratory, que é a utilizada pelo Sujeito 4 na sua experiência profissional. Essa metodologia desenvolve-se segundo três etapas: (...) *uma etapa primeiro de inspiração, uma etapa que eu vou falar sem informação (...) e depois vou observar o mercado, vou ter que ir próximo das pessoas, e essa observação é uma observação não controlada (...), depois dessa observação não controlada eu vou ajustar as perguntas e daí vou-me comunicar com as pessoas para saber o que elas pensam e para quem elas pensam.*

As empresas têm inúmeras ferramentas ou métodos para conhecer o consumidor, sendo que a escolha pode estar centrada na identidade dessa organização, como o Sujeito 5 expõe: (...) *há empresas que fazem inquéritos, que procuram compreender... através de consultoria, etc., há os chamados focus group por exemplo, onde se reúnem os consumidores e fazem brainstormings e se testam produtos, há depois métodos clássicos de envolvimento através de portais de queixas, através de perguntas frequentes (...) ou por exemplo o que é que as pessoas fazem online, por exemplo, também é uma forma de perceber o consumidor através de micro segmentações que se fazem.* É certo que o tipo de envolvimento criado até agora pela maioria das empresas pode estar numa fase posterior à que realmente é essencial em processos de envolvimento de *stakeholders*.

O Sujeito 5 faz referência ao facto de, por vezes, empresas que envolvem o consumidor em fases mais avançadas no desenvolvimento de produtos/serviços, acaba por ser *numa lógica de resolução de problemas e não numa lógica de resposta a efetivas necessidades.* Isto obriga-nos a considerar a dimensão do envolvimento do consumidor, quão limitado pode ser o seu papel ativo. O Sujeito 6 traz-nos a ideia de que, (...) *no mundo digital, cada vez mais cada um de nós é percebido como sendo um contexto específico, e a própria gestão do acesso aos conteúdos digitais é tanto quanto possível orientada para os nossos interesses,*

e portanto a dimensão, mais qualitativa no sentido de perceber os hábitos de consumo, o perfil de consumo, etc., os gostos, as tendências, tudo isso, é informação que hoje é recolhida, e trabalhada para poder criar situações de contexto que se ajustem ao perfil de consumo de cada um de nós, para o bom e para o mau.

O digital surge como facilitador para as organizações, como intermediário para a construção de relações e como um espelho do que são os valores e a identidade das marcas, tendo os seus benefícios e malefícios que posteriormente serão abordados, numa perspetiva das empresas e marcas que representam. Para o Sujeito 7: (...) *o Design deve ser diagnóstico em relação às ferramentas, e não deve advogar ortodoxia dos tutoriais (...). O Design deve sim imiscuir do contexto, perceber quais são as oportunidades latentes nesse contexto e depois ajustar as ferramentas*, como um processo evolutivo de adequação das ferramentas ou meios.

4.1.2.2 Co-criação

A co-criação como conceito foi anteriormente discutido e colocado em questão quanto à sua utilização adequada. Para muitos o seu verdadeiro propósito pode não estar na mesma linha de pensamento de outros, o que condiciona a veracidade de alguns processos que se dizem co-criativos. O termo consumidor trouxe algumas inquietações quando falamos de marcas e as pessoas que utilizam os seus produtos ou serviços. Desde consumidor interno, consumidor externo, utilizador, pessoas, seres humanos, uma série de termos que nos obrigam a focar e a desmistificar um termo que até então é utilizado por grande parte das organizações, mas que, face a um contexto atual mais colaborativo e mais transparente na relação entre marca/consumidor, pode estar a comprometer a definição de quem compra os produtos ou serviços, ou até mesmo a sua inadequação à evolução do mercado. A pedido do Sujeito 7, fica a sua contribuição quanto a esta abordagem: (...) *acho que reduz as pessoas a serem um mero instrumento numa lógica de mercado que consome, nós estamos a falar de pessoas, as pessoas enquanto usam um produto podem ser utilizadores, as pessoas enquanto fazem uma transação de compra podem ser um cliente (...).*

Co-criação, naquilo que é a sua definição para o Sujeito 1, centra-se n'*A criação em conjunto (...)* *Co-criação é criar... com o utilizador do produto, não tanto com o consumidor.* O Sujeito 2 expõe a sua definição de co-criação no âmbito da forma como apresenta ao mercado: (...) *uma coisa é abordamos nomeadamente todos os benefícios...*

*diretos e indiretos que a co-criação traz, portanto acho que aí podemos entrar nessas dimensões para explicar o que é co-criação, que pode ser um bocão o impacto que provoca... acho que podemos começar pela consequência e não por aquilo que é. O Sujeito 2 refere ainda que definem como *problem solving methodology* e que: Quando nós começámos a introduzir processo de co-criação começámos a vender isso mesmo, metodologia, processo, e o processo em si é muito mais valorizado porque eles passam também por isso e não é só a vender o resultado final. Isto vem ao encontro da dificuldade de inserção e valorização do Design no mercado, a exigência de novas abordagens que utilizem a criatividade como centro do processo é muito maior para que sejam aceites no ambiente organizacional, e isto deve-se ao facto de durante muito tempo as empresas focarem apenas nos resultados das suas estratégias.*

Para o Sujeito 3: Co-criação significa ter um ponto de partida muito claro do que é que eu quero explorar e assumir que ao longo de uma jornada, que pode ser um dia, dois dias, ou mesmo um projeto inteiro, eu vou convergir esse conhecimento e organizá-lo de forma a responder da forma mais robusta possível. A co-criação parte do princípio de geração de ideias, dentro da estrutura adequada para tal, onde as pessoas devem estar disponíveis e à vontade para participar. Para o Sujeito 4: (...) co-criar é convencer pessoas a idear junto... a transformar as suas ideias em oportunidades para outras pessoas, então a minha ideia vai ser fortalecida pela sua ideia, então é um fortalecimento de ideias de várias pessoas.

Para o Sujeito 5: (...) no fundo é aproximar o produtor do consumidor... ou o desenvolvimento do utilizador, e ter fóruns de interação entre essas duas realidades (...) eu acho que tem muito a ver com essa ideia de partilha, mas ela por vezes não é suficientemente profunda. Para o Sujeito 7: (...) é de facto uma construção partilhada, colaborativa, e equidistante, ou seja, horizontal, em que todos têm o mesmo tipo de voz, para resolver um problema que também já está identificado. Mas o facto de o problema estar identificado, não quer dizer que toda a gente o vai interpretar da mesma forma e essa é uma das balanças da co-criação, é nós permitirmos que o mesmo ponto de origem seja abordado por múltiplas perspetivas e estarmos confortáveis em não haver uma única narrativa que é dominante.

É imprescindível a capacidade de aceitação de ideias sem qualquer tipo de julgamento. Diferentes ideias podem ajudar a chegar a uma ideia melhor, daí ser importante que todos possam fazer parte da construção de algo, que tenham a predisposição e a liberdade para participar: (...) a co-criação é uma forma de incorporar (...) as múltiplas perspetivas que

há no espaço do problema, e... chegando ao espaço da solução também com uma solução que esteja co-criada, informada e participada. A co-criação pode acontecer ao longo da fase de desenvolvimento de produtos ou serviços, mas não apenas e exclusivamente, pode estar presente no melhoramento dos mesmos. Para o Sujeito 6, existem vários momentos onde a co-criação pode ser possível de acontecer: *Uma que é na fase do Design, portanto a co-criação digamos na fase primeira que tem a ver com a conceptualização, propriamente dito, o desenvolvimento da ideia, trabalhar a ideia etc., a geração das ideias (...) depois há outra fase que é a co-criação no próprio processo produtivo, não é? E da transformação da ideia no produto final. E depois pode haver também na dimensão da comercialização, e, portanto, o estar no mercado, também podem haver dimensões de co-criação nesse sentido.*

O Sujeito 6 explora a sua resposta ao âmbito dos participantes, intensificando o que conhecemos da co-criação enquanto um processo que pode envolver vários stakeholders, não só internos, como externos: *(...) deve ser feita salvaguardando a dimensão interna e da participação, dentro da própria organização, da própria empresa, da marca, enfim daqueles que estiverem mais ligados... mas tanto quanto possível deve envolver também diariamente todas as pessoas, pessoas também externas à própria empresa, quer seja os consumidores e não apenas.*

A criação de valor é um ponto fulcral em processos co-criativos, que deve ser garantido a todos os intervenientes que, juntos, co-criam valor. O Sujeito 6 aborda ainda: *A questão que se coloca na co-criação, em todos os atos que tenham a ver com criatividade ou inovação, é a perceção de valor e os momentos de criação de valor... e de captura desse valor. (...) o que é que eu... salvaguardo como sendo valor para cada uma das partes e o que é que eu garanto que possa ser partilhado e transformo aquelas mesmas pessoas, ou situações, empresas que colaborarem comigo, enfim, stakeholders.*

Para que seja possível a co-criação existem algumas condições, entre elas as estruturas adequadas que permitam as sessões co-criativas, e as pessoas adequadas na participação. Algo que surge como variável para o Sujeito 1 é *se estamos a falar do cliente interno ou cliente externo*, dependendo assim as condições associadas. Algo que é referido pelo Sujeito 1 está na base do tempo que é despendido para momentos de co-criação, daí falar de cliente interno poder ter as suas mais-valias numa perspetiva de disponibilidade de tempo e facilidade para a interação. O Sujeito 2, de acordo com a sua experiência, refere os elementos

essenciais para um processo co-criativo: (...) *até agora não houve nenhum desafio que não pudesse ser resolvido... através de co-criação, se pelo menos fosse um desafio bem definido, bem identificado, e tivéssemos as pessoas certas na sala para resolver.* Como já vimos anteriormente, a co-criação enquanto processo pode ter as suas necessidades de adequação a determinados contextos e objetivos, algo que o Sujeito 2 expressa: (...) *por experiência e tenho noção é que a co-criação não se aplica a todos os momentos, a todas as empresas e contextos, mas se pensarmos em desafios... é um problema claro e as pessoas certas para o resolver, porque depois a co-criação não é mais do que a otimização da forma como as pessoas colaboram.*

A co-criação como processo colaborativo e criativo deve sempre ter as estruturas adequadas de uma forma que facilite os momentos de participação, que consiga criar ambientes propícios à colaboração e partilha de recursos. O Sujeito 5 refere a importância de uma estrutura bem desenvolvida pela organização para permitir a co-criação: (...) *por mais interessante que seja fazer uma sessão de Design Thinking, um brainstorming, ou uma interação com o consumidor, se depois as estruturas de desenvolvimento dos produtos, de comunicação, etc., não estiverem abertas e estruturadas para integrar isso desde raiz, então nada feito.* O Sujeito 3 faz referência à necessidade de: *Empatia, rigor técnico... flexibilidade para saber que o problema inicial pode receber ajustes ou nuances, e consciência que no final você tem de organizar tudo isso.* O Sujeito 4 expõe áreas da neurociência sobre a qual estudou alguns conceitos ligados à criatividade, fazendo referência à necessidade de glicose como um dos impulsionadores da criatividade biológica, pelo efeito de circulação mais rápida do sangue. Acredita que liberdade é crucial para que seja possível a co-criação, além da glicose como um elemento importante para estimular a criatividade, deve-se proporcionar o ambiente adequado e, por fim, construir relações com as pessoas, intimidade.

É importante que uma organização que adote processos co-criativos tenha a capacidade de abertura no sentido de permitir que *stakeholders* participem e contribuam com os seus recursos, quer seja ao nível da hierarquia ao ponto de dar liberdade a *stakeholders* internos de intervirem, quer seja ao nível da capacidade da organização interagir com os *stakeholders* externos que podem acrescentar valor à empresa. O Sujeito 5 e o Sujeito 7 partilham da necessidade de abertura ao nível da cultura da empresa. O Sujeito 7 refere ainda a dificuldade presente em organizações com estruturas muito hierarquizadas em implementar *processos*

honestos de co-criação. Aqui fazemos um paralelismo à forma como a co-criação é praticada num contexto em que não é real à sua definição, o que muitas organizações acreditam estar a fazer mas, face ao controlo nas atividades ou dinâmicas co-criativas, perde a essência do processo, aproximando-se assim a dinâmicas como *focus group*, que se centra mais na aprovação de ideias do que na própria exploração de necessidades.

O Sujeito 6 foca a sua resposta no valor inerente ao processo: (...) *a primeira dimensão para mim a ser trabalhada é a dimensão de valor, ou seja, nisto que eu quero fazer, do que é que eu vou estar à procura. E portanto, uma abordagem no sentido... de sistematizar, não sejam apenas as dinâmicas criativas... ou da criatividade (...) mas que sejam dinâmicas que me permitem perceber o que é que eu retiro em cada momento.*

Na metodologia utilizada na sua experiência profissional, o Sujeito 6 refere que: (...) *temos um momento que é da geração de ideias, em que nós referimos sempre que todas as ideias são boas (...), mas depois temos a outra fase... que já é uma fase de valor, de síntese de valor (...) e depois o próprio processo vai-se encarregar de expurgar as ideias que não são tão boas, e vão deixar no final aquelas que, de acordo com aquilo que eu identifiquei que era valor para mim (...)* Aliás, no primeiro momento da nossa metodologia é exatamente isso, é identificar o que é que eu quero como valor, e só depois é que passo... para a fase de criatividade, de geração de ideias, etc.

É importante compreender as dimensões da co-criação numa perspetiva de que nem sempre é corretamente utilizada ou desenvolvida, como o Sujeito 2 refere, existe uma importância demasiada sobre os exercícios, sendo que estes devem apenas ser *um meio para chegar a um fim*. Refere ainda a importância em compreender o desafio e *quem é que deve contribuir para o resolver e como é que vamos quebrar este desafio em etapas*. O lado humano é referido pelo Sujeito 2 como algo muitas vezes desconsiderado por questões hierárquicas. Assim como o Sujeito 6 aborda no mesmo contexto, *estruturas muito centralizadas e com hierarquias muito fortes não deixam fluir o ambiente de co-criação*, onde não existe uma estimulação para as pessoas colaborarem porque são avaliadas segundo determinados princípios, sendo *empresas que se calhar não promovem o intra-empendedorismo*.

4.1.2.3 Vantagem competitiva

As vantagens de um processo co-criativo podem ser inúmeras, reconhecendo a criação de valor para ambas as partes, organização e *stakeholders*. Para o Sujeito 1, com foco no cliente, as vantagens centram-se no envolvimento proporcionado e o facto de estarem familiarizados com as razões por detrás de determinadas decisões, sendo que: *(...) quando tu estás com marcas e estás a fazer... com o consumidor final... essa parte do levantamento de necessidades, muitas vezes, é feita internamente, ou por uma consultora externa ou o que for, mas não é um processo tanto de co-criação... é mais ténue esse envolvimento... claro que tu fazes entrevistas e fazes user research, e de alguma maneira envolves... mas é sempre numa perspetiva de responsabilização (...)*, sendo que, com colaboradores, existe uma maior facilidade em co-criar numa fase inicial do processo, de levantamento de necessidades.

O Sujeito 1 reforça assim a ideia de que envolver os *stakeholders* externos pode trazer as suas implicações, enquanto que, pela disponibilidade, os colaboradores tornam-se um público mais propício a trazer mudança em estratégias de co-criação, quando as organizações procuram trazer a criatividade e a colaboração para o centro das suas decisões. A co-criação vem permitir uma troca de recursos que pode ser benéfica para os intervenientes, do lado das organizações vem reduzir riscos nas decisões estratégicas e orientar-se para decisões com base em *insights* reais. Do lado dos consumidores ou outros *stakeholders*, internos ou externos, é um reconhecimento da sua contribuição, das suas competências ou ideias.

Para o Sujeito 2: *Enquanto prestadores de serviço nas indústrias criativas, termos inserido a co-criação como metodologia de trabalho (...) faz com que tenhamos também reduzido o nosso risco, aumentado a nossa eficiência em muito e por isso o nosso volume negócio melhorou bastante, para além de que também foi valorizado (...) trabalhamos de uma forma colaborativa e transparente e é mesmo co-criada, portanto tendo um forte insight e de... é de um grande desafio que surge uma oportunidade que é identificada e trabalhamos em cima. Para o cliente acho que consegue também reduzir o risco do seu investimento, naquilo que são os... serviços criativos... aumentar a eficiência... e a velocidade de resposta para resolver um problema.* Para o Sujeito 3 a mudança do *mindset* das organizações, que foi durante décadas marcado por uma linguagem unidirecional: *(...) se não for bidirecional ninguém vê valor em nada, é claro que a co-criação tem essa... virtude de perceber do outro*

lado há gente... há pessoas como nós, não são máquinas de consumir que eu oriento e elas obedecem, elas vão questionar (...).

É fulcral que a co-criação resulte no aproveitamento das ideias que foram geradas ao longo do processo co-criativo para construir algo melhor sobre o problema definido inicialmente. O Sujeito 3 refere que:*(...) a ideia é ter as ideias, ideias todos nós temos, e aí você tem de pô-la em pé, como é que ela funciona, para que é que ela serve, quais são os benefícios, impacto no negócio... então a nossa natureza aqui na (agência) é colocar o tema da ideia da co-criação dentro de um âmbito maior... você pode vender especificamente experiência de ideação, experiência de co-criação... mas deixar muito claro para o cliente que isso não vai resolver todos os problemas.*

O processo co-criativo vem trazer vantagens no modo como as pessoas são envolvidas e no modo como a estrutura facilita uma maior compreensão de quem nós estamos a conhecer. Como o Sujeito 4 refere, vem permitir *processos mais honestos, mais sinceros. (...) Quando você coloca as pessoas, cria um ambiente adequado para a co-criação, as pessoas vão falar o que elas pensam, e não o que elas querem que os outros escutem. Então... a grande vantagem é honestidade.* Uma grande mais-valia da co-criação está na capacidade de juntar pessoas com histórias diferentes, perspectivas e valores que, ao encontrarem um ponto em comum (marca ou organização) podem colaborativamente contribuir para a criação de valor. Para o Sujeito 5 a vantagem centra-se essencialmente na *interdisciplinaridade e a descoberta de problemas, eventualmente soluções, que vêm de campos que à partida não estariam tão disponíveis, e, portanto, nós conseguimos encontrar coisas... que não era previsível que as encontremos, mas que são valiosas.*

Para o Sujeito 6: *(...) do ponto de vista individual, as vantagens são óbvias (...) o desenvolvimento de competências específicas (...) para as organizações a melhoria, a transformação dos seus processos de trabalhos em moldes mais flexíveis, menos hierarquizados, em que a tolerância ao erro é melhor aceite, o contributo na resolução de problemas também.* Para o Sujeito 7, as vantagens da co-criação reside essencialmente na *Confiança na tomada de decisão. Sabemos que o nosso processo foi um processo informado, foi um processo participado, foi um processo em que não só... partimos de um problema definido, mas com esse problema se foi redefinindo e adquirindo novas dimensões à medida que o processo continuou... mas também... ao longo desse processo nós fomos construindo*

relação com essas pessoas, fomos alimentando expectativas dessas pessoas, fomos mandando sinais diferentes.

A inovação torna-se um tema influenciador na presença das marcas ou organizações no mercado. É certo que com uma realidade onde inúmeras marcas lutam pela escolha dos consumidores, as empresas são obrigadas a considerar novas formas de evoluir. Procurar aproximar-se das pessoas é uma tentativa de assim descobrirem novas oportunidades. A co-criação vem permitir essa construção de relação através da interação e do envolvimento, com base na confiança e na liberdade para representarem um papel ativo na construção de valor para a marca/empresa e para si mesmos. Esta capacidade de os processos co-criativos conduzirem à inovação é assente na abordagem de que permite descobrir *insights* reais, quer sejam de consumidores internos ou externos à organização, ambos têm a capacidade de conduzir a melhoramentos ou oportunidades de que todos podem vir a beneficiar. Quando questionados sobre se os processos co-criativos podem conduzir à inovação, o Sujeito 1 refere que: *Se conduzir a um melhor produto conduz à inovação, se detetas oportunidades conduz à inovação, mas não é de todo o único fator que o faz, “conduz a um melhor produto?” Sim, se for bem feito.*

Para o Sujeito 2 e para o Sujeito 4 a inovação não é possível sem esta condicionante co-criativa. (...) *inovação na realidade surge da interseção de disciplinas, e, portanto, a co-criação acho que é completamente basilar, super essencialmente para isso (...) todas as indústrias estão a ser questionadas*, na opinião do Sujeito 2. *As empresas que dizem que estão inovando sem o processo de co-criação, sem o processo colaborativo, elas estão apenas respondendo necessidades do mercado, elas não estão criando oportunidades de negócio, elas estão sendo reativas, e não proativas*, refere o Sujeito 4. Durante muito tempo a inovação foi abordada ao nível corporativo, onde determinadas áreas ou departamentos tinham a responsabilidade de explorar a inovação. Ao contrário do que temos vindo a constatar, um mercado onde as organizações procuram, de uma forma mais fiel às necessidades dos consumidores, encontrar respostas que possam resolver problemas, melhorar produtos ou serviços, ou oportunidades de negócio que promovam a sua vantagem competitiva.

O Sujeito 3, além de acreditar que devem conduzir à inovação, refere: (...) *tem dois papéis aqui: ou você vai usar co-criação como uma ferramenta de sensibilização, dos*

colaboradores de uma empresa, ou você vai usar co-criação como ativo para inovação (...) Então para mim crucial mais do que a co-criação, o enquadramento do desafio no qual eu vou usar a co-criação. Ideias mudam o mundo claro que mudam (...) mas a gente não pode colocar todas as nossas fichas numa ideia como solução para um negócio. O Sujeito 5 acredita que podem conduzir à inovação, referindo: Eu acho que uma coisa está ligada à outra, portanto a co-criação curiosamente tem mesmo a ver com isso, porque pode ser de facto disruptiva, pode trazer muita novidade, porque... abre as portas dos processos a novos contributos. O Sujeito 6 faz referência a que: (...) para que inovação aconteça num contexto organizacional, para mim é evidente que ela tem que sempre acontecer em contexto de co-criação (...) a inovação só acontece quando tem valor para o mercado (...), além de que acredita que num contexto de inovação disruptiva, não tem de necessariamente resultar da interação com os stakeholders no momento de geração de ideias, podendo ser apenas resultante de um ato criativo individual.

Open innovation, tema abordado na revisão literária, surge como resposta à necessidade de partilha de competências onde entidades distintas alcançam objetivos comuns. Este conceito foi abordado pelo Sujeito 6: (...) há uma área da inovação que é a *open innovation*, (...) Henry Chesbrough, uma das dimensões da inovação acontece ao nível dos modelos de negócios, e ele diz que tanto mais é inovador um modelo de negócios quanto mais a plataforma de negócios, vamos dizer assim, for aberta. (...) isto quer dizer que eu tenho uma estratégia sobre a inovação que inclui uma série de abordagens e de parcerias, e nesta estratégia para a inovação, eu posso decidir fazer apenas uma das coisas, portanto eu não tenho que intervir em todo o processo.

O Sujeito 7 sugere que a co-criação conduz à inovação por assegurar quatro pontos: (...) uma visão... de ideias diferentes, de conceções do mundo diferentes... uma criação de conteúdos que é feita de forma colaborativa e construtiva, a abertura a novas perspetivas. (...) Por isso é que é muito interessante fazer as equipas multidisciplinares e também multiculturais (...) as diferenças da cultura... trazem conflito claro, mas trazem também riqueza... à dialética que é produzida (...). Outra coisa que é muito importante, é que essas pessoas têm que ter um objetivo claro, e as pessoas têm que saber qual é o objetivo desde início.

4.1.2.4 Estratégia de co-criação

Uma das questões colocadas ao longo da recolha de dados teve por base a capacidade de existir uma estratégia co-criativa que pudesse ser aplicada a qualquer organização ou setor. É importante referir que a co-criação tem as suas condições para que possa realmente ser co-criação, como falámos anteriormente, as estruturas adequadas, as pessoas adequadas, a transparência quanto a informações que devem ser fornecidas aos participantes, a valorização da participação dos intervenientes, entre muitas como a liberdade para participar, sem julgamentos. O Sujeito 1 acredita na possibilidade, mediante *algum método, alguns passos*, podendo posteriormente ser flexível, intensificando a necessidade de estratégia e definição de objetivos ao longo dos momentos em que se utilizam técnicas de co-criação.

O Sujeito 2 defende que a estratégia pode ter de ser moldada tendo em conta o problema em questão. Apesar de existirem princípios de co-criação ou exercícios que podem ser aplicados em diferentes contextos, o Sujeito 2 refere: *(...) também há exercícios que criamos especificamente... para uma sessão ou para um problema. Portanto eu não acredito em... fórmula nenhuma como não existe sequer, não pode existir uma fórmula para uma estratégia de inovação para todas as empresas, cada empresa deve ter algo desenhado também à sua medida.* O Sujeito 3 faz a distinção entre filosofia e as ferramentas, acreditando que *sim, isso é possível para qualquer empresa, em qualquer indústria, desde que ela percebe que isso não é só uma coisa instrumental, eu tenho que trabalhar dentro da organização a ideia que se eu absorver inputs externos de colaboradores, de clientes finais, de quem quer que seja, ou de um cliente B2B... se eu tiver capacidade de absorver isso e fazer algo com isso... eu tenho vantagem competitiva, o resto é consequência técnica. (...) vale para tudo e para todos desde que você perceba que isso tem de fazer parte da sua cultura. (...) Em todas elas o que permeia é o facto de que eu assumo um input co-criativo como ferramenta para gerar valor.*

O Sujeito 4 acredita não existir nada igual, referindo: *Cada uma tem o seu processo (...) quando a gente aplica a metodologia, há sempre um diagnóstico anterior... para saber a forma de atuar em cada um dos casos. Dizer que tem empresas que você não consegue aplicar um processo co-criativo... é possível sabe... existem empresas que você... não consegue a liberdade de intervir co-criativamente no processo, não aceitam opiniões, principalmente dos diretores, dos proprietários ou de algum grupo de pessoas, isso pode e*

acontece muito. Mas, no mercado atual, não há como... esquecer disso, então as empresas que fazem isso têm uma grande chance de fracasso a médio-prazo... vão ter que descobrir que isso precisa acontecer.

O Sujeito 5 refere que, face à diversidade de produtos, de clientes, cada caso deve ser analisado. Mas assenta a sua resposta na existência de elementos essenciais para a co-criação, como a promoção de interação entre os *stakeholders*, *criar plataformas para que essa interação seja possível*. Além disso, o Sujeito 5 faz referência à necessidade de ser algo que vem *da cultura organizacional, tem que vir da raiz da organização, não pode ser um anexo, não pode ser... uma estratégia entre outras*. O Sujeito 6 acredita que é possível, sendo que o Sujeito 7 vai ao encontro de respostas anteriores, mencionando que existem princípios orientadores do processo, contextualizando: *Mas o princípio, por exemplo, bilateral de aprender sobre as pessoas, quem são aquelas pessoas que estão a trabalhar, mas também com elas, e permitir que elas influenciem esse espaço do problema. Outra dimensão tem a ver com a própria análise que é feita do conteúdo gerado nessas sessões, identificar... as grandes ideias chaves, identificar algum padrão que haja que nós consigamos reconhecer de uma sessão para a outra, devolver esses resultados e permitir às pessoas que atribuam peso.*

A co-criação implica que a organização consiga fazer parte do processo, questões surgem sobre a capacidade de, num contexto de processo co-criativo a nível interno, a participação de diferentes hierarquias poder comprometer o desenvolvimento das atividades de co-criação. Para que seja possível a co-criação o ambiente e a estrutura tem de ser a adequada, como já referimos anteriormente. Um dos fatores para tal pode ser a honestidade e a inexistência de poder entre os participantes. Quando questionado sobre esta abordagem, o Sujeito 2 refere que, num contexto de sessões co-criativas: *(...) se está lá alguém que é superior e que também não sabe estar no papel mais democrática-horizontal vai sempre minar a sessão, portanto há pessoas que nós nem queremos ter na sala (...) depois é importante ter decisores na sala... não é que os juniores não sejam bem-vindos mas não podem estar a representar um departamento sozinho (...) é importante que as pessoas que estejam na sala estejam capacitadas para poderem tomar algumas decisões no momento (...) os decisores é bom que estejam lá, mas se eles não souberem ter este tipo de atitude mais vale não estarem, precisamente para deixarem a equipa mostrar todo o seu valor.*

4.1.2.5 Experiência do consumidor

A crescente procura por parte das organizações a novas formas de envolver o consumidor pode fazer parte da realidade do mercado. Cada vez mais são as ferramentas ao dispor das marcas/empresas que permitem, de uma forma mais prática e à distância, envolver as pessoas, levarem-nas a participar e a dar a sua opinião relativamente a algo com o qual se interessam. A experiência que as marcas querem criar nas pessoas é algo que cada vez mais é frequente, mas o certo é que na realidade é que o nosso dia a dia é feito de inúmeras experiências. Aqui coloca-se uma perspetiva de que as marcas ou organizações querem ter o controlo das experiências, criarem a experiência certa e com o propósito definido, quer estejamos a falar de consumidores internos ou externos, ideia partilhada pelo Sujeito 1 que faz referência aos colaboradores como o primeiro cliente, enaltecendo a importância em envolvê-los para que se mantenham do lado da organização.

A crescente exigência do cliente, interno ou externo, é referida pelo Sujeito 1 que, defende a necessidade de proporcionar boas experiências que resultem na fidelização e recomendação a terceiros. O Sujeito 4 partilha a opinião de que nós, enquanto indivíduos, temos várias experiências, mesmo que as empresas não queiram proporcioná-las, acrescentando: *(...) para tornar essa experiência positiva, é preciso que haja um processo, um projeto de experiência para a marca, e define-se, voltando à tua primeira pergunta, define-se quem é o meu consumidor. Porque eu não consigo gerar experiência para todos, eu consigo... preparar experiências para aqueles que eu quero que consumam.*

Os colaboradores, como cliente interno da marca, são também um ponto fulcral na medida em que deve haver um alinhamento dos valores da organização, para que assim seja possível construir determinada imagem no consumidor externo e, para que os colaboradores queiram manter a relação com a empresa por mais tempo. Para o Sujeito 2, a razão pela qual as empresas estão a proporcionar mais experiências aos consumidores deve-se ao facto de: *(...) porque todas as indústrias estão a ser ameaçadas... a todos nós nos está a ser exigido criar algo diferente, mais valor, mais depressa, mais inovação, etc. (...) e depois isto traz ainda outras razões que é... se olharmos do ponto de vista dos recursos humanos, a atração e retenção de talento, isso cada vez é um maior problema.* O Sujeito 3 centra a sua resposta em questões de mudança do mercado: *O fim da comunicação unidirecional. (...) é um ambiente competitivo que obriga as empresas a mudar. (...) É preciso abertura, é preciso humildade... você não é mais o dono da verdade (...).*

As pessoas têm inúmeras formas de interagir com as marcas, interagir com outras pessoas, de forma aberta para o mundo inteiro. Pode ser um desafio para as organizações conseguirem controlar esta liberdade de comunicação, sendo que uma das formas de controlar indiretamente é criarem boas relações e envolverem os seus consumidores com as suas marcas, emocional e fisicamente. Para o Sujeito 4, a razão prende-se com a premissa de que *nós temos que vender uma experiência para o usuário (...) Principalmente por causa das redes sociais, e dessa facilidade de se estar no meio... mais digital onde a informação é mais rápida, eu preciso gerar novas experiências ao consumidor, para que ele volte a adquirir o meu produto, para que ele tenha... uma ligação emocional comigo e para que ele possa vender essa minha ideia e fazer parte da marca, e não só simplesmente um comprador da marca.* O envolvimento com as pessoas torna-se fulcral na medida em que pode estar na base para inúmeras vantagens, não só para conhecerem as reais necessidades do consumidor, como também gerir e monitorizar o comportamento do mesmo numa realidade digital marcada pela presença nas redes sociais que se tornaram um canal aberto para promover ou difamar as marcas.

Para o Sujeito 5, a razão por detrás da promoção da interação com o consumidor pode estar na base da necessidade de lealdade: *(...) essa lealdade consegue-se com esse envolvimento emocional, não é? E portanto a ideia de que... uma marca não é apenas uma coisa que fornece um produto e uma utilidade, mas é muito mais que isso, é um estilo de vida (...) para conseguir um alto nível de relação emocional... tem que participar na auto-identidade do indivíduo, ou seja, o indivíduo tem que sentir que aquela marca o representa, ou seja, ter orgulho.* O Sujeito 6 acredita na preocupação das marcas com as experiências que o consumidor tem, *e tem que necessariamente acompanhá-lo para retirar daí informação que lhe permita valorizar cada vez mais a experiência.* Compreende-se um foco em questões de fidelização, como anteriormente referidas, todas as experiências que as marcas procuram proporcionar às pessoas, tornam-se métodos para conquistá-los e mantê-los.

No caso do Sujeito 7 a razão prende-se com o capitalismo: *(...) as pessoas perceberam que o consumidor, usando a tua expressão, está cada vez mais informado, que 99% das vezes antes de tomar alguma decisão de compra vai fazer investigação (...). As empresas que não o façam são empresas que estão a ignorar o que se passa à volta deles e devem ver isso nas receitas deles a serem afetadas, claramente.*

As organizações estão a considerar diferentes formas de proporcionar o envolvimento com os seus consumidores, o Sujeito 1 refere que: *Estão a pensar sobre isso... e estão a encarar isso como experiências (...) mesmo em Portugal que neste aspeto eu acho que é um mercado mais atrasado nessa perspetiva, começam agora a aparecer anúncios de Service Design.* O Sujeito 2 e o Sujeito 3 fazem referência à procura, por parte das empresas, de processos co-criativos que possam ser aplicados num contexto corporativo, referindo respetivamente: *(...) portanto nós utilizamos a co-criação para resolver determinados problemas e levamos as pessoas (...) a outra forma é nós auxiliamos estratégias de empresas, nomeadamente até estratégias de inovação... não a desenhamos, mas auxiliamos a sua implementação através da co-criação, porque a co-criação... no fundo promove o engagement com diferentes stakeholders internos. (...) o que a gente vê aqui (...) são as empresas cada vez mais nos solicitando ajuda, para empoderar e capacitar os colaboradores a fazer isso um componente do dia a dia. (...) querem... os colaboradores cá dentro a trabalhar nessa lógica e serem mais colaborativos uns com os outros, mas ainda não conseguem acoplar o input do cliente externo.*

É certo que o foco no colaborador é importante na medida em que é crucial construir uma cultura a todos os níveis da organização, compreender que os colaboradores são pessoas com competências que podem ser enriquecedoras a vários aspetos ou objetivos, sendo importante que sintam que a organização se preocupa com eles e que valoriza essencialmente as suas ideias e opiniões. Para o Sujeito 4: *Cada caso é um caso (...) Não dá para definir “principal experiência é essa” ... porque a tecnologia e o mundo atual deixaram a gente muito mais fácil de gerar qualquer tipo de experiência, claro que usar a tecnologia é muito mais frequente hoje.* O Sujeito 5 faz referência essencialmente ao online, *não há dúvida nenhuma. Até em Beta-testers, é o online, têm fóruns de discussão... o digital traz aqui um novo mundo que permite desenvolver ferramentas de participação, temos casos conhecidos desde a Nike, por exemplo.*

O mundo digital é certo que veio facilitar e quebrar barreiras entre marcas/organizações e pessoas consumidores, podendo criar relações no mundo inteiro. O Sujeito 6, além das questões digitais já mencionadas, refere: *(...) hoje temos estratégias de ativação de marca, etc., e de contacto da marca, direta com os consumidores, perceber qual é o contexto, como é que a coisa funciona, o que é que não funciona, o que é que tem de ser melhorado, e portanto, hoje o Marketing de marca é muito orientado de facto para as experiências e o*

contacto com a marca. O Sujeito 6 contextualiza com o caso de uma marca de telecomunicações que, com a criação de um festival de música, tem feito algumas ações que aproximam a marca a tendências atuais, estão a pôr as pessoas em contexto, em contacto com a marca e a viver estas experiências, para que criem obviamente este valor adicional à marca, esta percepção de valor relativamente a estas preocupações.

Uma marca não é apenas um produto ou serviço que oferece no mercado, é muito mais, é um conjunto de atributos, de valores, que partilha com os consumidores, que está na base de relação que estabelece e na imagem que os mesmos têm sobre ela, e pelos quais se identificam. O Sujeito 7 acredita que: (...) *grande parte das empresas não conhece sequer as pessoas que compram os seus serviços e os seus produtos, não conhece. Eu acho que eles deviam começar por aí, por conhecer, conhecer além de inquéritos quantitativos, base demográfica (...) elas... devem começar por conhecer quem são de facto as pessoas para quem elas estão a trabalhar.* Existem ainda muitas empresas a considerar dados estatísticos como única ferramenta para conhecer o seu consumidor e não conseguem compreender as mais valias que podem estar inerentes a processos co-criativos, a envolver o consumidor, a ter um conhecimento mais profundo sobre ele.

4.1.2.6 Influência interna e externa

A co-criação, enquanto estratégia pode ter os seus desafios e até mesmo riscos associados. A exigência de transparência por parte das organizações é um tema fulcral para que seja possível a co-criação, mas pode estar ainda na base de um menor controlo das marcas. Se não houver uma estrutura que consiga facilitar o processo, que consiga responder ao que resulta das atividades co-criativas, pode conduzir a uma frustração de quem participa. O Sujeito 1 partilha dessa premissa, de que uma organização ao não estar preparado para essa interação, não deve promovê-la, sendo que lidar com a transparência, no contexto de colaboradores, é uma necessidade para a organização: (...) *claro que tens de estar preparado... para responder às perguntas e teres capacidade de responder a isso. (...) Tens que conseguir dar esse enquadramento para que as pessoas co-criem sobre uma base (...).* Sobre a co-criação com o cliente final, acredita que os riscos podem estar relacionados com o desenvolver de um produto completamente fora do contexto: *Eu acho que ideias é muito fácil ter... agora ideias sobre o desafio certo é que é mais complicado. (...) mais do que co-criares na perspetiva de idear... é saberes qual o ponto de partida que tu queres.*

Para o Sujeito 2 um dos grandes desafios centra-se na capacidade de despendar tempo para que efetivamente seja possível o bom desenvolvimento de um processo co-criativo. Muitas vezes este tipo de processos é visto como algo que implica custos, além de que refere: *O risco que depois se corre... é no facto de imagina, se há uma má preparação (...) nós partimos desses estudos, de insights, de oportunidades, de informações que as empresas já reuniram e vamos é tomar ação sobre eles de um ponto de vista criativo e estratégico, somos muito mais nesse sentido aceleradores.* Como foi referido pelo Sujeito 2, na sua experiência, o que começam por fazer no início da sessão é *a definição clara do problema para alinhar as pessoas todas.* Intensifica ainda o grande impacto que um problema mal definido pode ter: *(...) porque se por um lado ter esta gente toda reunida pode ajudar em muito na eficiência e na aceleração de um processo para a resolução de um problema, por outro, se for mal resolvido, estás é a criar, a multiplicar frustrações e problemas dentro da empresa (...). Outros problemas que surgem, pessoas que semi-libertam a agenda (...) outros riscos também é clientes a quererem resolver mais do que um problema numa só sessão.*

Para o Sujeito 3, os riscos da co-criação podem estar na base de falta de *governance*, referindo um método que, na sua experiência, é utilizado com o propósito de dar forma a algo: *(...) você faz uma sessão de ideação que é resultante de um desafio, certo? De uma oportunidade que foi detetada... quando eu termino isso eu tenho de atuar em cima disso e evoluir nisso, eu tenho que fazer um protótipo, eu tenho de testar aquela ideia e depois eu tenho que assegurar meios para implementá-la. Se você não tem governance, boas práticas de como dar seguimento à ideia pode gerar uma enorme frustração e um enorme descrédito do processo como um todo, é um factor crucial.*

A co-criação exige um processo contínuo, que não se centra apenas na geração de ideias, é extremamente importante que aquilo que resulta de uma primeira fase seja tido em conta numa perspetiva de ponto de partida para qualquer estratégia ou resolução de problemas. No caso do Sujeito 4, este refere que aquilo que pode levar aos riscos é a falta de autenticidade, onde expõe que: *Você... não pode deixar de ser autêntico. (...) então o risco que tem... é de uma mudança fora do meu processo de autenticidade. (...) quando ela perde autenticidade... ela perde o seu consumidor. Então a autenticidade é fundamental para isso.* A organização deve promover o envolvimento dos consumidores/*stakeholders*, não devendo comprometer aquilo que a distingue enquanto marca, deve sim ser no sentido de acrescentar valor. Para o Sujeito 5 os riscos podem estar relacionados com a necessidade de abertura das

organizações, sendo que de outra perspectiva: *Por outro, tem que passar da fase do brainstorming digamos, para a fase de um afinilamento, de um planeamento e numa operação mais clara e estratégica. Portanto o passo entre uma etapa e outra tem que ser dado e isso se não for dado convenientemente, pode manter a organização numa... certa desorientação, digamos assim pronto. Porque o problema dessa abertura da co-criação, dos stakeholders etc. etc., é que não vale por si mesma, ela depois tem que informar uma estratégia que tem que ser operacionalizada de uma forma ou racional e depois... a empresa de alguma forma tem que se desligar desse ponto de partida.*

Com a evolução digital, este espelho que as marcas têm pode ser muitas vezes denegrido por más experiências que as pessoas possam ter com a organização ou marca, e que apesar da sua mais valia de larga escala, pode ser destruidor. As plataformas digitais servem de espaços de conexão, de interação e de partilha, onde as pessoas envolvem-se socialmente, onde podem servir de influenciadores positiva ou negativamente. Deste modo, é crucial as marcas olharem para estas ferramentas como parte integrante da sua estratégia para criar relações com consumidores, mas reconhecendo que tem as suas condicionantes. Para o Sujeito 6, num contexto do digital, a exigência e a exposição das marcas é maior, havendo *menos espaço para erro. (...) São riscos de estarem a dizer coisas que não corresponde àquilo que estão a fazer, e hoje isso é muito facilmente exposto e posto em causa, não é? E portanto... continua a existir um indicador que é a medida lealdade relativamente à marca. (...) é mais fácil manter alguém leal já sendo, do que ir buscar novos clientes e fidelizá-los, e portanto o riscos é perder aqueles que são leais à marca.*

As questões de hierarquia apresentam-se muitas vezes como barreiras à capacidade de criatividade de forma colaborativa, e para o Sujeito 7, o risco pode estar assente na incapacidade de mudança de *mindset*, onde os clássicos departamentos passam a ser substituídos por *um canal direto de contacto com as pessoas*. Isto, por sua vez, pode levar a uma *reestruturação da cultura da empresa e da própria forma como a organização funciona. Há uma narrativa que desafia o poder (...) e é preciso ter uma certa coragem para fazer isso, mas também de outro lado se não o fizeres, o risco que corremos é de nos tornarmos insignificantes, obsoletos, desinteressantes.*

A proximidade com o consumidor é uma exigência num mercado competitivo, mas colocam-se algumas dúvidas quanto à preparação a nível interno para tal, o *mindset* para

essa nova realidade. A própria empresa deve fazer parte de processos co-criativos, no caso de consumidores externos, é importante que sintam que a marca ou organização está por dentro daquele envolvimento, que quer realmente estabelecer interação e partilha com os participantes, que se preocupa em primeira mão. Para o Sujeito 1: *Eu acho que tem que haver tempo e tem que haver estruturação e tem que haver momentos no projeto em que tu digas “agora vai haver um momento de co-criação”, “agora vai haver um momento de compreender o consumidor” (...) têm que se preparar, há empresas que estão e há empresas que não estão. (...) Para mim o conceito de safe space (...) os próprios facilitadores... ou os colaboradores que estão a facilitar esse processo têm que se sentir seguros para envolver o cliente e que ferramentas é que vão utilizar e que métodos vão utilizar, se não se sentirem seguros com isso não vão fazer. (...) Tens de pensar que ferramentas é que põem as pessoas a co-criar de forma safe e segura e como é que constróis um ambiente de segurança.*

No caso do Sujeito 2, os colaboradores: *Podem não estar habituados, mas toda a gente está preparada. (...) as pessoas não têm de ser peritas em co-criação, as pessoas não têm que ser isso, as pessoas só têm que ir para lá e trabalhar em conjunto (...) também é algo que nós procuramos sempre durante as sessões que é (...) tu tens que entender qual é a sala que tens à tua frente, tens que entender como é que podes utilizar exercícios (...) não só do lugar seguro mas o lugar propício à co-criação.* O Sujeito 3 expõe: *Eu diria por princípio que sim... mas contexto é tudo (...) a cultura da empresa, os comportamentos da empresa e cultura é tudo o que a gente faz, o nosso entendimento aqui cruza muito com antropologia (...) você tem que mudar a sua cultura de feedback, você tem que dar ferramentas para as pessoas perceberem que o mundo mudou e as formas de trabalhar são outras (...).*

Para o Sujeito 4, os colaboradores ainda não estão preparados para essa proximidade com o consumidor: *(...) as empresas precisam mudar muito e os colaboradores precisam entender isso.* O Sujeito 5: *Volto a dizer, isso depende da cultura da empresa, não é? E depende também do setor, e da mentalidade (...) da cultura empresarial, com a cultura que desde raiz (...) Porque uma coisa é ter uma visão de designer, etc., outra coisa é ter um envolvimento com o consumidor. (...) a co-criação não tem que implicar sermos visionários, tem é que implicar nós ouvirmos e partilharmos, criarmos fóruns de resolução de problemas comuns.*

O Sujeito 6 acredita que de um modo geral existe uma preocupação com a relação que tem com os seus clientes, consumidores, mas que, na sua opinião podem não estar *no ponto*

onde deviam estar, como resposta a isso enaltece questões culturais, porque eu acho que em termos culturais nós ainda somos um bocadinho avessos a um conjunto de situações. O Sujeito 7 faz referência ao status: (...) volto à mesma questão do status, volto à questão da forma como as coisas são apresentadas... nós humanos não somos programados para estarmos confortáveis em situações de insegurança, não gostamos das situações de insegurança, traz-nos ansiedade, portanto (...) se houver um benefício claro para o colaborador, obviamente que ele vai estar disponível a mudar a sua forma de trabalhar, têm é que ser uma mudança suportada em estruturas que o façam sentir seguro nessa transição.

A co-criação, assim como outras áreas criativas, enfrentam a dificuldade de aceitação, quer no mercado quer a nível académico, como disciplina ou mesmo prática. A última questão colocada aos participantes reside nas eventuais mudanças que podemos estar a enfrentar a nível académico, marcada pela incapacidade de reconhecimento e aplicação. O Sujeito 2 acredita que: *(...) nós ainda estamos a anos de luz de introduzir... mesmo na academia, é algo que nós temos como interesse e objetivo, achamos sem dúvida, que é essencial porque é aí que se começam a formar também os profissionais de amanhã. O Sujeito 3 foca na falta de credibilidade de disciplinas criativas: (...) a maior boa parte dessas disciplinas, abordagens que você está discutindo nem sempre são vistas como legítimas ou científicas pela comunidade académica. O Sujeito 4 faz a sua crítica com base na ideia de que: A Universidade está no século XIX, a Universidade não chegou no século XXI. Ela acho que talvez nem tenha chegado no século XX, né? (...) Eu não falo só daqui do Brasil, ou só daí Portugal.*

O Sujeito 5 acredita que: *(...) esse discurso pelo menos existe enquanto área que está a ser estudada, não é? Agora, lá está, quando estamos a falar por exemplo de áreas muito tecnológicas, desenvolvimento de produtos tecnológicos, não é fácil ter uma relação com o consumidor que seja virtuosa, a não ser quando estamos a falar de teste de produtos, mas isso não é co-criação, não é? Isso é outra coisa que é importante, mas não é co-criação, co-criação tem que ser mais de raiz. (...) eu acho que sim que o caminho vai-se fazendo, e por exemplo o Design Thinking que é uma área que se liga muito a co-criação, embora seja muitas vezes mal utilizado, aparece aí nas bocas do mundo e portanto está a ser muito utilizado.*

O Sujeito 6 acredita que: (...) *ainda não está, existem alguns exemplos, de algumas escolas (...) Agora a forma como as coisas acontecem dentro da escola, dentro da academia, acho que está ainda muito longe.* O Sujeito 7 defende: *Eu acho que, pelo menos a nível de ensino superior, e também eu acho... em todos os ciclos (...) isto é transversal a todos os setores (...) isto tem a ver com mudanças sociais incríveis que estão a acontecer e estão sempre ligadas a mudanças nas tecnologias e meios de comunicação. (...) Então nós passamos... de uma estruturação de meios de comunicação em rede que estão a transformar, não só os nossos negócios, não só as nossas escolas, mas a nossa própria maneira de ser e de interagir com os outros, e as instituições, sejam elas de ensino, de empresas que rejeitem esta realidade, que não se adaptem a esta realidade, estão a assinar a sua própria certidão de óbito, é uma questão de tempo.*

4.1.3 Conclusões da análise

O consumidor deve ser visto como uma parte integrante da marca, como um co-criador que participa no processo de desenvolvimento da mesma, e que permite olhar para eles como pessoas que têm necessidades e não apenas desejos. A proximidade com os consumidores é fulcral com uma base relacional forte e duradoura. Os métodos de compreensão das pessoas enquanto consumidores/utilizadores são cada vez mais num contexto qualitativo, onde existe uma observação e acompanhamento. Existe um maior investimento na co-criação ao nível interno das organizações, numa perspetiva de resolução de problemas ou mesmo na criação de algum produto interno. A transparência e criatividade no processo são pontos importantes da co-criação, além de que deve ser um *mindset* da organização. A co-criação pressupõe a junção de ideias e conhecimentos diferentes que, organizados com um determinado objetivo, constroem algo trazendo benefícios como a redução de risco. Mas para que seja possível, a definição do problema e a contextualização dada às pessoas que fazem parte do processo são pontos essenciais para que não resulte em consequências negativas, assim como a criação do espaço seguro que leve as pessoas a participar abertamente.

A criação de valor deve ser ainda uma condição para o processo co-criativo, sendo que apenas é possível se houver uma estrutura adequada para o seu desenvolvimento e alcance dos objetivos. Essa estrutura vem desde a cultura da empresa, se esta está realmente preparada para co-criar com as pessoas, sejam elas consumidores internos ou externos. As

vantagens do processo são visíveis para ambas as partes, à organização permite uma maior proximidade com o seu consumidor que, num ambiente criativo desvenda mais sobre si, resultando em *insights* valiosos para a empresa que tendo em conta os mesmos cria ou melhora produtos ou serviços, ou até melhoramentos ao nível do funcionamento interno.

A inovação requer um processo co-criativo, mas é importante reter a necessidade de valor para o mercado para que assim seja inovação. A ideia de interdisciplinaridade, a convergência de ideias diferentes vindas de diversas experiências do mundo, competências, enriquecem o processo. Apesar de que ter ideias não é de todo o ponto essencial, ter sim ideias que respondem a um objetivo inicial e que posteriormente são conduzidas e construídas de forma a que se chegue a uma solução. A experiência proporcionada ao consumidor vem como resposta a uma mudança, a uma evolução que obriga as organizações a tornarem as suas marcas mais próximas dos valores do seu consumidor, a partilharem momentos, a construírem uma relação emocional porque o consumidor tem acesso a todo o conteúdo informacional de produtos ou serviços, opiniões às quais irá ter consideração nas suas decisões de compra. As marcas têm de se tornar mais humanas para que seja possível criar confiança e, para que seja possível têm de conhecer melhor quem está do outro lado como consumidor ou utilizador da marca. No que respeita ao nível académico, a co-criação, assim como outros processos criativos, carecem de reconhecimento e apesar da consciencialização, a nível prático ainda terá de conquistar lugar para que seja exercida.

4.2 Entrevistas a profissionais de marcas

4.2.1 Breve apresentação dos participantes

O Sujeito 8 é responsável pela Comunicação e Marketing de uma empresa no setor de moda.

O Sujeito 9 faz parte do Departamento Comercial de um Grupo do meio rádio, estando responsável por, dentro do mesmo departamento, coordenar a área de Projetos Integrados, *são soluções diferentes que nós desenvolvemos em conjunto com as marcas normalmente para que elas possam, na relação que criam com os consumidores, ter uma abordagem diferente.*

O Sujeito 10 é responsável pelo *ficheiro cliente*, e a nível de *análise e reporting de atividade, CRM pronto*, de uma empresa no setor de moda.

O Sujeito 11 é gestora de uma marca do meio rádio, estando na direção de Marketing e Comunicação do Grupo.

O Sujeito 12 é gestor de media e Marketing digital das várias marcas de um Grupo do meio rádio. Além disso, é gestor de projeto, nomeadamente a gestão das marcas nos grandes festivais ou eventualmente em algum evento.

O Sujeito 13 é diretor de Marketing de um Grupo do meio rádio, *com responsabilidade nas várias marcas do Grupo*.

O Sujeito 14 é *Innovation Manager*, dentro da equipa de Marketing de uma empresa no setor de bebidas, estando responsável pelos desenvolvimentos de inovação.

4.2.2 Análise do conteúdo das entrevistas

Nesta fase de análise das entrevistas realizadas a profissionais de marcas ou empresas, propõe-se uma estrutura dividida consoante as categorias apresentadas anteriormente para cada conjunto de questões, são elas: (questão introdutória) o papel do Marketing na organização; importância do consumidor; co-criação na empresa; estratégia de co-criação; experiência do consumidor; influência interna e externa.

4.2.2.1 O papel do Marketing na organização

O Marketing, ao longo dos anos, foi ganhando cada vez mais visibilidade e reconhecimento enquanto área de atuação dentro das organizações. Durante muito tempo, a abordagem do Marketing concentrava todas as suas ações em prol de melhores resultados no mercado, onde predominava a venda de produtos ou serviços aos consumidores, sem que estes tivessem lugar para influenciar qualquer processo ao longo do desenvolvimento das suas ofertas. Atualmente, o Marketing tem vindo, em alguns casos, a tomar um papel de intermediário entre as pessoas e as marcas ou empresas, papel esse que procura envolver e criar proximidade com as mesmas, preocupando-se com a participação ativa dos seus consumidores. A base do Marketing passou de uma troca de bens ou serviços para a construção de relações fortes, não só com os seus consumidores, mas com todos os *stakeholders* envolvidos. Parte destas relações tem vindo a ser consolidada com a evolução

digital, que permitiu um contacto mais direto com as pessoas consumidores e potenciais, facilitando uma maior aproximação e identificação destes com as marcas/empresas.

Quando questionado sobre a visão que a empresa tem sobre o Marketing, o Sujeito 8 acredita que o seu papel é fundamental, sendo que: *(a marca) tem uma forte componente de storytelling, e de promoção digital portanto sem dúvida nenhuma que esta é muito importante, aliás se não fosse esse motor de Marketing não estaríamos onde estamos hoje, disso tenho a certeza. Para o Sujeito 10, em similaridade com a resposta anterior, o Marketing representa também um papel muito importante: Aqui é fulcral, aqui sem dúvida é como nós dizemos, é o motor (...). É fulcral... tendo em conta a parte do investimento, portanto o acompanhamento da atividade. Portanto, é essencial sim, sem dúvida.*

Para o Sujeito 11, num contexto em que este mesmo refere que: *(...) somos uma Rádio, e, portanto, o nosso próprio produto comunica, não é? Comunica, é um produto de comunicação, mas é uma comunicação (...) portanto para nós é muito importante (...) construir a ideia do que é (o canal de rádio/a marca) enquanto marca, os seus princípios, os seus valores, a sua atitude, a sua posição no mercado, e portanto tudo que nós fazemos no Marketing (do canal de rádio/da marca) tem em conta isso, mostrar através de presenças, através de campanhas, através de patrocínios, de apoios, de parcerias, o nosso posicionamento, qual é a nossa atitude, a nossa forma de estar, os nossos valores, o nosso público. (...) nós próprios já comunicamos muito enquanto marca.*

Num contexto em que o foco do Marketing se torna o consumidor, o Sujeito 12 faz referência à visão do conceito a nível interno em que: *(...) é uma visão muito de ponto com o consumidor, ou seja, nós todos os dias comunicamos, ao contrário da maioria das marcas... nós todos os dias comunicamos, se quiseres todos os dias fazemos Marketing, todos os dias tocamos nas pessoas... e portanto temos essa via muito aberta e com muitos ouvintes felizmente que comunicam connosco. Além desta abordagem, o Sujeito 12 refere a importância de, além de atingir novos potenciais ouvintes da marca, manter e fidelizar as pessoas que já são ouvintes, enaltecendo esta dupla função do Marketing referida pelo participante: (...) a visão... da empresa para o Marketing é ser uma ponte com as pessoas e permitir fidelizar mais pessoas e atingir outras pessoas, para depois serem também fidelizadas. São duas bases em que nós trabalhamos sobretudo.*

Para o Sujeito 13, apesar de ser uma questão que, formalmente, não se tenha colocado, o Marketing centra o seu objetivo principal em: *(...) fazer com que os públicos a que nos*

dirigimos tenham o conhecimento do que fazemos, e possam dar atenção às marcas e àquilo que elas produzem. O consumidor como ponto-chave do Marketing é algo que é notável ao longo das entrevistas realizadas, em que se procura ajustar todas as ações para o consumidor que tem determinadas necessidades que se tornam na base de qualquer decisão estratégica e para as quais os esforços são concentrados a fim de se descobrirem as mesmas. O Sujeito 14 expõe a ideia de que, na organização, procuram garantir que o consumidor está no centro de qualquer atividade: *(...) estamos a trabalhar com uma série de parceiros no mercado, sendo que os nossos produtos chegam ao consumidor, muitas vezes, para não dizer sempre, através dos nossos dos parceiros de negócio, dos nossos distribuidores e dos nossos clientes, mas as pessoas que consomem os nossos produtos são a entidade para a qual o Marketing trabalha, criamos produtos para eles, queremos a sua satisfação e queremos que eles desfrutem das nossas marcas.*

4.2.2.2 Importância do consumidor

O papel e a importância do consumidor, em paralelo com a evolução do Marketing nas organizações, foi ganhando maior destaque como resposta a um reconhecimento como parte importante em qualquer tomada de decisão estratégica. O consumidor ganhou importância ao longo de décadas, sendo que não deve ser tido mais como um recetor passivo de um processo unilateral, mas sim deve ser reconhecido como pessoas com papéis ativos, que conseguem expor as suas opiniões, que podem influenciar o desempenho das marcas e que, face a esta maior liberdade de agir, devem ser tidos em conta cada vez mais pelas marcas ou empresas.

A ideia do consumidor como um tema fulcral para a marca ou empresa é referido pelo Sujeito 1 que expõe, com base em que todas as empresas devem agir segundo essa premissa: *(...) o cliente, neste caso, é tudo para a marca... é uma das bases (dos produtos da marca). (...) nós fazemos de tudo para que o cliente se sinta feliz (com os produtos da marca), para que as suas expectativas sejam correspondidas e até muitas vezes superadas, e acredito que as marcas hoje em dia não podem ver o cliente de outra forma, tem que ser uma resposta rápida, tem que se importar com o cliente, tem que ouvir o cliente, tem que interagir com o cliente e acredito que quem não o faz estará a curto prazo, curto-médio prazo condenado.* Para o Sujeito 9, a sua visão é *um bocadinho nesta perspetiva distanciada de, conhecendo algumas marcas e conhecendo também a forma como elas comunicam e a forma como têm*

que gerir... esta necessidade, a questão do consumidor é exposta da seguinte forma pela sua experiência a nível profissional: (...) o que eu acredito hoje em dia é que efetivamente as pessoas já não se limitam a consumir o produto e a fazer a sua decisão de compra no ponto de venda ou unicamente (...). Há toda uma envolvência relacionada com as marcas e a forma de estar das marcas que acaba... por ter e influenciar aquilo que é a decisão de compra dos consumidores (...) Deixamos de nos ligar à marca por um nome que normalmente era muito mais significativo, não é? Que estava no nosso top of mind, mas por todos os valores e aquilo que a marca nos transmite como quase como se fosse uma pessoa.

O facto de o consumidor ter mais meios por onde explorar informações sobre marcas ou empresas, e dar a sua opinião, leva a que todas estas condicionantes tenham mais importância para as organizações, e a forma como estas procuram envolver o consumidor, como o Sujeito 9 refere: *(...) o consumidor hoje em dia antes de comprar muitas vezes partilha opinião, ou vai à procura de opinião, e tudo isso tem muito mais peso, não só para a marca naquilo que é o trabalho que ela faz mas também na opção de escolha que o consumidor faz em detrimento de um produto, em detrimento de um outro.*

Para o Sujeito 10, o consumidor é essencial na medida em que é condicionante da sua existência no mercado enquanto marca ou empresa: *(...) nós temos toda a atenção, todo o cuidado com o cliente, tentamos... que não haja qualquer problema, tentamos envolver sempre o cliente, temos aqui um call center... estamos sempre para ajudar o cliente. (...) estamos ligados, aliás 90% é digital, portanto aquela coisa de... não há o contacto físico, portanto temos de ter um contacto ainda maior, redobrado.* O Sujeito 11 acredita que a empresa tem *uma visão bastante avançada no que diz respeito ao que o consumidor pensa e interage connosco.* Faz referência às redes sociais, que anteriormente vimos que trazem uma nova realidade de interação entre consumidores e marcas, como ferramentas facilitadoras do envolvimento e participação das pessoas mais ativamente. Desta forma, o Sujeito 11 expõe: *(...) com o desenvolvimento das redes sociais todas as marcas passaram a ter um feedback dos consumidores, dos seus clientes muito mais rápido e instantâneo e imediato. (...) nós desde há muitos anos que temos um princípio de querer que os nossos ouvintes participem na construção do nosso produto, e portanto temos... uma rede de ouvintes que periodicamente são contactados para avaliar a música (do canal de rádio/da marca), para avaliar várias áreas de intervenção (do canal de rádio/da marca), e nos darem a sua opinião.*

A natureza das marcas de rádio pressupõe a comunicação, como foi referido anteriormente, o que torna a empresa desde há mais tempo promotora da interação com os seus consumidores, os seus ouvintes. Com a evolução digital surgem novas formas de envolver o consumidor, não sendo exceção no caso das marcas de rádio. O Sujeito 11 refere ainda: *Mas obviamente, no caso (do canal de rádio/da marca), como é uma rádio de perfil musical, a base é música, e portanto isso... é sobre a música com que mais comunicamos (...). Então, temos mesmo uma plataforma em que... temos uma base fixa de ouvintes que se predispõem a receber informação nossa, e a opinar e a dar o seu feedback, e portanto é com base nesses resultados que a orientação (do canal de rádio/da marca) vai sendo ser criada, melhorada, desenvolvida, portanto é de todo valorizada a opinião dos consumidores, no nosso caso.* A opinião do Sujeito 12 vai ao encontro das que foram anteriormente apresentadas, referindo: *(...) o nosso produto rádio é construído à volta do consumidor (...) a importância do consumidor é 200% (...) perceber o dia a dia dos consumidores (...) é o ponto número 1 da nossa estratégia e da nossa tática, das nossas campanhas, é o mais importante que tudo na verdade.*

Para o Sujeito 13, e ainda no setor de comunicação: *(...) tem por objetivo comunicar de uma forma abrangente, com diversos públicos, e portanto temos consciência que o consumidor é... a nossa razão de existir (...) Estamos particularmente atentos... ao que as pessoas dizem para podermos adequar os produtos e a comunicação, sendo que aqui o produto é comunicação, e portanto um bocadinho mais complexo, mas às necessidades, aos desejos dos consumidores.* O Sujeito 14, intensifica a centralidade do consumidor nas estratégias da empresa, expondo: *(...) faz parte da nossa estratégia mais core. O consumidor no centro das decisões é algo que está presente na nossa vida transversalmente. A forma prática como nós ativamos esta missão é compreendendo ou esforçando-nos para compreender aquilo que mais preocupa o consumidor e isso em termos práticos tem várias vertentes.*

Compreender que meios as organizações estão a utilizar para conhecer o consumidor e as suas necessidades num mundo digital em constante evolução faz-nos questionar os tradicionais métodos de pesquisa utilizados durante muito tempo no mercado. De que forma é que os dados estatísticos nos permitem conhecer realmente o consumidor, e que formas as empresas podem estar a adotar para conseguirem *insights* reais sobre as pessoas. O Sujeito

1 refere que: (...) *nós ouvimos os clientes, nós vemos os comentários que eles fazem às publicações, nós vemos as suas reações a vídeos, nós lemos os e-mails que nos enviam, mas quando eu digo, isto é, com atenção, é realmente perceber. Nós fazemos inquéritos, fazemos questionários, portanto estamos aqui sempre a tentar perceber por um lado o que é que o cliente quer, por outro lado como é que ele se sentiu durante o processo (da marca), o que é que ele gostava de ver acontecer, etc. etc.*

As redes sociais tornaram-se um meio pelo qual as pessoas interagem entre si e com as marcas e, podem trazer inúmeras vantagens para que estas conheçam os seus consumidores na sua relação com outros consumidores, pela partilha de experiências, de ideias ou opiniões. Como o Sujeito 2 expõe, o meio rádio possibilitou a que a marca fosse desde cedo interativa porque permitia a participação dos ouvintes, por telefone essencialmente: (...) *a verdade é que a Rádio... sempre teve uma característica que eu acho que aos dias de hoje é uma característica extremamente valiosa, que foi a proximidade e a relação com as pessoas e isso é uma coisa... que caracteriza o meio rádio desde sempre, com os telefonemas das músicas, que as pessoas telefonavam para a rádio para terem a música favorita, ou a terem momentos de conversa com os seus animadores ou locutores... favoritos.*

O digital veio trazer, na perspetiva do Sujeito 2, mais formas de interagir com o consumidor, referindo: *O que eu acho que as marcas procuram é essa relação com o consumidor que não se limita ao ponto de venda que tem que gerar outros pontos de contacto. O digital traz essa facilidade (...) as próprias marcas também acabam por ter necessidade de ter presença específicas e próprias naquilo que são algumas redes sociais e utilizar esses canais como um elemento de contacto direto com o seu consumidor, não só... para o conhecer, para saber a opinião em relação a determinados produtos, para ter aqui... um conjunto também se calhar de informações que permitam melhorar aquilo que é a sua oferta.* Além de que a rádio, não sendo apenas uma marca, e sendo um meio de comunicação, pode ser ainda um facilitador de proximidades entre as marcas e os seus consumidores: *Os meios de comunicação, tipo a rádio, como marca também utilizam isto mas podem ser um elemento importante de gerar esta proximidade das próprias marcas com os consumidores (...) a rádio já tem... este à vontade na forma como se relaciona com as pessoas, acaba por ser um facilitador destas ligações também, mas o digital, no seu todo, sem dúvida, que vem gerar aqui um conjunto de pontos de contacto e de oportunidades que permitem às marcas*

sustentar, alimentar, e criar relação com os consumidores de uma forma mais próxima e mais direta.

Para o Sujeito 10, o digital é também o ponto forte nas novas estratégias de conhecer o consumidor, na medida em que: *Conseguimos reter inúmeros elementos, pelo seu comportamento, pelas suas pesquisas no site, pronto pela sua atividade (...) por um lado temos a vida mais facilitada porque temos inúmera informação, mas depois começa a haver também demasiada informação, e é preciso saber escolher a informação certa, portanto o problema é esse muitas vezes.* O Sujeito 11 expõe o tema das redes sociais como centro das estratégias: *Hoje em dia é redes sociais. Como estava a dizer que, para além da música servem para ter feedback deles de muitas outras coisas.*

O Sujeito 12 faz referência a um conjunto de estudos possíveis ao longo do processo de desenvolvimento de produtos: *Fazemos... muito estudos diferentes na fase de conceção de produto (...) Para além dos estudos de música fazemos estudos estratégicos de auditório (...) seguir a sua jornada de cliente, e basicamente é da combinação desse estudo estratégico mais abrangente de comportamento com estudos de música que sai aquilo que é o mais afinado possível ao nosso público-alvo. E a partir desse público-alvo, aí vamos atrás, como dizia há pouco, vamos atrás desse público-alvo de todas as formas que conseguirmos, quer no produto, quer depois nas campanhas que fazemos para levar o produto mais longe.* O Sujeito 13 refere: *(...) instrumentos de medida da Marktest, o Bareme rádio, e mais alguns outros produtos que eles disponibilizam, como o Target Group Index, como o Net Audience, que estuda o comportamento na internet. (...) Depois fazemos alguns estudos de conteúdos (...) com eles desenhamos os conteúdos para cada uma das rádios. E depois obviamente temos as estatísticas que nos são dadas pelas plataformas onde estamos, seja pelo Facebook, Google, os nossos sites, as nossas próprias métricas de visitas... e, portanto, há aqui um conjunto de informações que reunimos.*

Para o Sujeito 14: *Eu diria que os estudos de mercado são a ferramenta core. Hoje em dia existem processos de co-criação mais orgânicos, no sentido de trazer o consumidores para, juntos das equipas que fazem o desenvolvimento (...) nós fazemos ciclicamente alguns workshops de geração de ideias... no caso específico... da inovação, para gerar conceitos de inovação, em que já trouxemos para perto de nós... consumidores reais para ouvir de viva voz se as ideias que nós pensamos desenvolver estão ou não em linha com as suas expectativas e aí são sempre momentos muito interessantes... essa forma de trazer o*

consumidor para as nossas decisões tem vantagens e desvantagens. No caso do Sujeito 14, as vantagens dos estudos de mercado residem na *fiabilidade dos resultados mais abrangente*, tendo um maior peso nas decisões estratégicas. O Sujeito reconhece as vantagens da criação pelo contacto mais direto e real com o consumidor. As visitas ao mercado são também um meio pelo qual a empresa procura conhecer o seu consumidor ou clientes e as suas necessidades. A importância dada à interação e envolvimento com o consumidor foi ainda abordada no decorrer das entrevistas para compreender de que forma essa interação compromete qualquer decisão de negócio.

A crescente preocupação das marcas em estarem onde o seu consumidor ou potencial está, quer seja em plataformas online, quer seja em eventos físicos, que possibilitem as marcas de partilhar os seus valores com as pessoas que já se identificam ou possam vir a identificar-se com as marcas. As marcas não são mais um produto ou serviço, é todo um conjunto de valores, de cultura, de responsabilidade social, ambiental, entre outros, que partilham com as pessoas. Para o Sujeito 8, além da interação e da importância dada à mesma através das redes sociais, refere ainda: *(...) por e-mail, através do nosso apoio ao cliente, tentamos sempre ao máximo criar momentos de interação, seja antes da compra, durante a compra e após, após tentar perceber como é que se sentiu, se está a gostar, se não está a gostar, se quer partilhar fotos, se não quer partilhar fotos.*

O Sujeito 9 defende a crescente preocupação em conhecer realmente o consumidor: *(...) em saber como é que se cumpre aquilo que é expectativa do consumidor em relação à marca, e de várias formas. (...) estas informações e esta interação permite enriquecer aquilo que é informação inexistente para pequenos ajustes que podem ser extremamente relevantes naquilo que é a perceção das pessoas em relação à marca e na escolha daquela marca.* O Sujeito 10 refere também que a preocupação com a interação é uma realidade na empresa, tendo as páginas de redes sociais e dispondo de pessoas dedicadas à monitorização para que haja efetivamente uma interação com o cliente. O Sujeito 11 refere, além de concordar com a preocupação da empresa em promover a interação, que: *Nós... sabemos a importância de, somos um produto de comunicação, somos comunicação verbal, não é? E, portanto, é importante que nos mantenhamos na cabeça das pessoas, não só como a nível de áudio mas também a nível de imagem (...) temos que aproveitar todas as formas below-the-line para estar junto dos nossos ouvintes.*

Para o Sujeito 12, na sua experiência profissional: (...) *estamos numa fase em que a importância do digital é cada vez maior (...) Nós só conseguimos fidelizar qualitativamente, e não quantitativamente, não é por aparecermos mais, é por sermos mais relevantes, e por tornarmos o nosso produto mais apelativo à participação (...) nós funcionamos sempre (...) desde o ponto número 1, da ordem de trabalhos para criar o produto até ao último momento de produção, sempre a pensar no consumidor, e cada vez mais que ele participe ativamente e não passivamente.*

O Sujeito 13 faz referência à Rádio como *dos meios que mais cedo criou essa dinâmica de interação, porque se usava muito o telefone para se poder tornar uma comunicação que era unilateral numa comunicação bilateral.* As redes sociais é tema trazido pelo participante em resposta à questão da interação com o consumidor ou ouvintes: (...) *com... o desenvolvimento das redes sociais há muito mais coisas a acontecer, há muito mais interação a acontecer, e acho que ainda estamos a aprender a gerir da melhor maneira essa interação, porque a rádio hoje é muito mais do que apenas... um órgão de comunicação baseado na voz. (...) a marca acaba por ser uma espécie de uma cara que a rádio tem à volta do produto que agregou audiências.* Para o Sujeito 14, a preocupação existe, sem sombra de dúvida. Como já tinha referido em questões anteriores: (...) *quando nós temos uma ideia que acreditamos que resolve um problema de consumidor nós procuramos confirmá-lo (...) trazendo para as nossas decisões uma voz real de consumidores reais, segmentados de acordo com o objetivo daquele desenvolvimento para conseguirmos perceber que um produto não é vencedor só porque acreditamos que ele resolve um problema de negócio mas é vencedor porque ele resolve um problema do consumidor.*

4.2.2.3 Co-criação na organização

A co-criação, enquanto estratégia ou processo, implica determinadas condições. Perante as entrevistas realizadas, foi possível constatar alguns testemunhos de estratégias onde predomina o envolvimento do consumidor, sendo que numa próxima fase pretende-se averiguar a natureza co-criativa das mesmas. No caso do Sujeito 8 foi possível averiguar a criação de produtos com base no *feedback* dos consumidores. O Sujeito 9, pela sua experiência com diferentes marcas, acredita nessa crescente preocupação, *mas que seja o ponto de partida, não necessariamente. (...) a relação com o cliente começa a ter uma estrutura mais relevante... com mais pessoas alocadas porque se perceberem o consumidor,*

lá está se se relacionarem com ele, se derem uma resposta. O Sujeito 10 refere a aposta em acompanhar o cliente, apesar de que, face à sede se situar noutro país, não existe até então influência no desenvolvimento do produto. Apesar disso, investem na recolha de opiniões (...) se não houver feedback da parte do cliente é difícil da nossa parte melhorar os serviços.

O Sujeito 11 e o Sujeito 12 partilham a ideia de que a participação promovida aos consumidores/ouvintes reside essencialmente no melhoramento dos seus produtos/serviços. Além de que o Sujeito 12 refere ainda: *(...) mas na criação de conteúdos por exemplo nós pedimos muito a participação das pessoas que nos digam o que é que querem (...) todos os dias aparecem novas necessidades dos clientes, e nós temos de ir à procura de satisfazê-los e o consumidor é uma ajuda muito importante porque nos possibilita de fazer coisas diferentes e com outra robustez porque temos a participação de alguém que é completamente imparcial.* O Sujeito 13 refere a aposta em *focus group*, com o intuito de gerar momentos de experimentação, *mas acima de tudo a reação que as pessoas têm às várias ferramentas de comunicação que usamos, a forma como consomem, o que consomem, é algo a que estamos muito atentos e com o qual nós vamos afinar o produto (...).* Afirma ainda a existência de grupos onde consumidores disponíveis participam, onde *eles reagem, consoante as reações desenvolvemos um produto ou paramos o desenvolvimento.*

O Sujeito 14 refere: *Os estudos de mercado têm variadíssimas vertentes, podem ser quantitativos, qualitativos, e aí estamos a falar de questionários mais alargados, ou focus groups em que nós queremos compreender mais qualitativamente qual é que é a perceção do consumidor em relação a um determinado tema, ou em relação a um determinado produto.* O Sujeito 14 refere ainda a importância da análise de tendências, informações que são obtidas por estudos de mercado ou entidades com as quais colaboram, *é uma forma indireta também de os consumidores participarem... nos nossos processos de decisão. E daí então, surgem ideias de desenvolvimento, ideias... de negócio que depois nós iremos obviamente confrontar com as expectativas do consumidor para chegar a um produto final ou uma comunicação final.*

4.2.2.4 Estratégia de co-criação

Esta categoria de análise apenas é visível aos participantes que responderam positivamente na questão anterior.

Os meios pelos quais promovem as atividades participativas ao consumidor foi tema de análise. Para o Sujeito 8, e anteriormente referido, as redes sociais são uma forte componente de participação e envolvimento com os consumidores, que permite retirar informações valiosas para o desenvolvimento de novas oportunidades. Para o Sujeito 11 os meios digitais são a principal ferramenta para envolver os consumidores. O Sujeito 12 refere o meio rádio, onde existe uma grande promoção da participação dos ouvintes, sendo que *aí há imensa criação de conteúdos que é feita com base na experiência do consumidor e na participação do consumidor*. As redes sociais como uma aposta forte, (...) *as redes sociais é onde nós investimos se calhar, a seguir à rádio logicamente, na intervenção do consumidor para os nossos conteúdos. (...) as redes sociais são um apoio muito grande nessa lógica de participação, verdadeira participação... não queremos que nos vejam, queremos que falem connosco*.

O Sujeito 13, além de referir as redes sociais, refere também plataformas desenvolvidas em cada uma das rádios, com uma espécie... *de grupo com uma ligação preferencial a cada uma delas, e às quais perguntamos a agradabilidade de músicas ou de conteúdos e em função disso afinamos*. O Sujeito 14 expõe o conceito de *consumer safaris*, com base no acompanhamento do consumidor, *por exemplo nas suas compras no supermercado, e que compreendemos quais são os problemas que ele tem a encontrar o que procura, a transportar os produtos para casa, e é engraçado essa interação direta... com o consumidor*. Outra aposta, essencialmente com clientes, que são os seus intermediários entre produção e consumidor, procuram *convidá-los para partilharem aquilo que são as suas preocupações, e como é que nós podemos adereçar melhor as suas necessidades (...) ainda podemos explorar muito mais, uma forma mais direta de colaboração com o consumidor. (...) quando nós lançamos um produto ou quando lançamos uma nova campanha, existem obviamente um conjunto de processos de medição do impacto do lançamento ou da campanha que é uma forma também de aprendermos com os consumidores, com a reação que eles tiveram àquilo que nós lhes propusemos e acaba por ser um ciclo de aprendizagem que nos vai alimentar depois inspiração para futuros projetos*.

Muitas informações podem ser retiradas das interações e participações que as marcas promovem juntos dos seus consumidores, daí poder ser uma estratégia crucial no entendimento das necessidades, dos valores e motivações. O Sujeito 11, no caso da

plataforma desenvolvida onde os consumidores participam, *é essencialmente para falar de música, mas... já fizemos questões acerca de passatempos, se gostam mais de passatempos em que os prémios são de uma determinada área ou de outra.* O Sujeito 12 refere que as informações são *uma recolha para conteúdo... para trabalhar o conteúdo e para afinarmos cada vez mais o que fazemos, em função daquilo que nos vamos vão dizendo. (...) As pessoas andam sempre entre a rádio e as redes sociais, e é ali esse espaço em que nós contactamos com elas e o que recolhemos é sobretudo sobre as experiências delas (...) na perspetiva das redes sociais, quanto à publicação de conteúdos (...) os dados que nós tiramos são dados de performance do conteúdo, pessoas a que chegou, pessoas que interagiram, que são muito importantes para nós para afinarmos conteúdo.* Para o Sujeito 13, as informações resultantes permitem *testar a agradabilidade... testar a agradabilidade com a marca por vezes, mas é testar conteúdos, quase sempre é testar conteúdos.* O Sujeito 14 faz referência a informações mais quantitativas, *por exemplo se nós colocamos um produto a teste, por exemplo um teste em sala e queremos especificamente perceber se é um produto aceite ou rejeitado por um conjunto de consumidores, portanto coisas tão práticas como isto, ou então algo mais exploratório, no sentido de perceber se um estilo de vida saudável é importante ou não para aquele conjunto de consumidores.*

O sucesso das estratégias onde predomina a participação do consumidor foi também questionado aos participantes, sendo que o Sujeito 8 afirma que: *Todos esses momentos podem servir para criar novos produtos.* O Sujeito 11 faz referência à dificuldade em avaliar uma ação, e ainda: *Nós sabemos pelas reações, pelas partilhas, pelos comentários, sabemos que as músicas que criámos, ou rubricas de humor que criámos, quais são as que têm um caminho... com mais agradabilidade do que os outros, porque as pessoas se manifestam logo.* Para o Sujeito 12, a orientação de determinação de sucesso ou insucesso, *é feita com as variáveis que nós podemos ter acesso. (...) por um lado àquilo que nós fazemos com base no feedback do consumidor e por outro lado perceber que performance têm esses conteúdos, quer em rádio quer no digital, e aí com a performance que nós percebemos ou analisamos dos conteúdos em qualquer uma das plataformas.*

No caso do Sujeito 13, referindo como exemplo a música: *(...) fazemos estudos de maior dimensão, duas, três, quatro vezes por ano em cada marca, testamos as músicas e depois analisamos os resultados e afinamos (...) Depois podemos fazer coisas mais pontuais online*

em que perguntamos um conjunto mais reduzido de músicas e fazemos pequenas afinações. (...) há estudos mais abrangentes em que perguntamos qual é na generalidade o grau de agradabilidade que a nossa música tem para as pessoas, e nestes últimos podemos perceber qual foi o impacto dos primeiros. Para Sujeito 14, o sucesso pode estar dependente de: o consumidor tem que demonstrar uma necessidade, essa necessidade tem que ser real, e agora usei a palavra demonstrar, e nem sempre os consumidores demonstram uma necessidade, mas têm essa necessidade latente, é importante nós conhecermos a necessidade do cliente.

A vantagem competitiva surge como um tema de discussão pela capacidade de o envolvimento com o consumidor proporcionar relações mais próximas com o mesmo, e uma maior fidelização. Os processos co-criativos podem ser uma estratégia competitiva, por um conhecimento mais real daquilo que é importante para o consumidor e para que este tenha a marca como alguém que se preocupa, que tem uma identidade que partilha os seus valores. O Sujeito 11, no contexto do meio rádio, acredita que a marca em questão *foi pioneira neste tipo de interação com o ouvinte*, sendo uma preocupação constante para a tomada de decisões, assim como *o que o mercado nos vai dizendo, e acho que nesse aspeto as pessoas reconhecem e acho que se soubermos... ter em conta esse feedback, ter em conta essa participação em relação a outras rádios se calhar não o fizeram de uma forma... tão inicial como nós fizemos na altura*. O Sujeito 12 refere que: *A vantagem competitiva que nós acreditamos ter é que quanto mais fizermos ações... com esta lógica, neste formato se quisermos assim, mais perto vamos estar de manter uma conversa contínua com as pessoas*. Para o Sujeito 13, o facto de a concorrência agir da mesma forma leva a que não considere ser uma vantagem competitiva, referindo a necessidade de *ter uma metodologia qualquer que nos permita organizar o nosso trabalho, e nas redes sociais é a mesma coisa*. O Sujeito 14 acredita que *trazer o consumidor mais ativamente para o processo de decisão é uma grande vantagem competitiva. (...) é importante que todas as nossas decisões, ainda que sejam decisões de negócio, tenham o consumidor enquanto participante ativo (...) nós temos que encontrar um equilíbrio sempre entre aquilo que são os objetivos do negócio e aquilo que são as necessidades do consumidor, e eu acho que é aí em que todos os processos que convidam o consumidor à participação se tornam numa vantagem competitiva*.

4.2.2.5 Experiência do consumidor

O consumidor tem inúmeras ferramentas disponíveis para interagir, com as marcas, com outros consumidores, tendo a possibilidade de discutir ideias, apresentar a sua opinião, o seu desagrado com determinadas situações, ou até mesmo mostrar o seu agrado e fidelização por marcas com as quais se identifica. Todos estes fatores podem ajudar na construção de marcas ou contrariamente, podem ser destruidores da sua imagem. Deste modo, a presença das marcas deve garantir uma maior proximidade e transparência com as pessoas, talvez de uma forma também de controlar e monitorar as ações dos seus consumidores, sendo uma das razões que pode estar por detrás de um envolvimento com os consumidores. É certo que, pelo que fomos evidenciando ao longo o projeto, trazer os consumidores para perto das marcas/empresas permite um conhecimento mais real das suas necessidades, permite criar relações emocionais que resultam numa identificação maior com a marca, mas, por outro lado, coloca-se a questão dos benefícios que todas estas ações podem trazer num contexto de minimizar os riscos associados a uma má exposição, por exemplo, no caso de plataformas sociais.

O Sujeito 8 acredita que *cada vez mais o consumidor é que detém o poder*. Para o Sujeito 9 *tudo acontece tão rápido... a informação é tanta (...) Começa a haver aqui uma necessidade grande de marcar a diferença, e o marcar a diferença significa muito o deixar uma marca nas pessoas, e aquilo que nos mais marca como pessoas normalmente são as experiências. (...) Ter uma experiência positiva que deixe este lastro acabam por ter uma ligação muito mais forte com as pessoas, por isso as experiências ganham uma predominância e uma relevância cada vez maior*. O Sujeito 10 defende que: *Se uma empresa quer ter futuro e quer continuar a crescer, não é? Tem... que estar quase de mão dada com o cliente*.

No contexto do meio rádio, o Sujeito 11, comparando aos seus concorrentes, refere que *a música também pode ser mais ou menos igual entre (o canal de Rádio/marca) e outras rádios... o que muda, o que faz a diferença é os conteúdos próprios que nós temos (...) e acho que todo esse conjunto nos confere uma imagem... um valor que as pessoas percebem de forma diferente*. O Sujeito 12, questionando se realmente as marcas estão a promover a participação do consumidor: *Se estiverem, como nós, aquilo que eu acho que leva a isso é que nós empresas, nós marcas, já percebemos que as pessoas têm cada vez menos tempos para despendem em atenção connosco, connosco e com as marcas todas, a*

vida das pessoas é cada vez mais dinâmica (...) O contexto é tão dinâmico, tão imprevisível, que só mesmo agarrando nas pessoas, e dando-lhes poder de construir. Para o Sujeito 13 todos nos preocupamos em ter o máximo de qualidade e o máximo de pontos de contacto com o consumidor, porque se ele tiver em contacto connosco e satisfeito, não vai procurar alternativas (...) Nós queremos ter um customer journey o mais perfeito possível, e se calhar até o mais longo possível, e portanto vamos à procura do maior número de pontos de contacto.

O Sujeito 14 acredita que o erro pode estar na base dessa estratégia de proximidade, todas as empresas provavelmente já passaram por situações em que inovam ou comunicam de forma não acertada, e a participação do consumidor ou pelo menos a centricidade do consumidor ajuda-nos a diminuir essa margem de erro. A opinião quanto ao tipo de estratégias, onde envolver o consumidor e permiti-lo participar pode levar ao sucesso no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos ou serviços melhor direcionados, é positiva ao longo de todos os entrevistados. O Sujeito 9, acrescenta que a evolução é como um condutor das novas estratégias, *a marca tem que estar muito atenta àquilo que é o estilo de vida das pessoas, àquilo que é a tendência de consumo das pessoas... toda a esta dinâmica de evolução rápida, para reagir adequadamente.* O Sujeito 11 contextualiza com o exemplo de ao receberem as opiniões sobre música, *sabíamos que havia ali nichos que poderíamos perfeitamente preencher*, como uma oportunidade identificada pelo envolvimento dos seus ouvintes.

O Sujeito 12, no contexto da organização, refere que *o poder que damos às pessoas de participar é muito valioso (...) nós basicamente construímos a nossa comunicação toda em cima de quem são as pessoas e do que elas gostam, e do que elas fazem basicamente.* O Sujeito 13 expõe que: *Se estivermos a fazer um bom trabalho de investigação, e reagimos bem com a informação que nos é disponibilizada, vamos fazer produtos melhores, mais fáceis de consumir, com menos atrito em cada ponto de contacto.* O Sujeito 14 acredita que *compreender cada segmento de consumidores e como é que nós vamos satisfazer as necessidades de uns sem defraudar as expectativas dos outros é o equilíbrio necessário. (...) conhecer, conhecer, conhecer é, sem dúvida, uma chave de sucesso.*

A inovação é um tema presente ao longo do projeto pela exigência de um mercado competitivo, onde novas formas de envolver e reter o consumidor devem ser colocadas em avaliação. Quando questionado sobre se proporcionar experiências ao consumidor pode

conduzir à inovação, o Sujeito 8 refere: *Não sei se pode ser considerada uma estratégia de inovação ou não, na minha perspectiva tem de ser uma estratégia de raiz.* Para o Sujeito 9, este acredita que pode ter sempre *algum foco de inovação, (...) e se estamos a conhecer melhor o consumidor isso vai-nos dar se calhar informação de situações novas que não faziam parte daquilo que nós fazemos mas que fazem todo o sentido passar a fazer parte da oferta dos produtos da marca, (...) isso implica inovação, implica investigação, implica um conjunto de situações novas que até aí não existiam.* O Sujeito 10, pela natureza da empresa como filial, refere apenas a possibilidade de melhorarem ao nível dos serviços, e de alguma forma a inovação apenas poderia estar associada a esse tipo de processos. O Sujeito 11 defende que sim, em que *a criação de novos produtos, de novas tendências, pode ser justamente pelo contacto permanente com o público.*

O Sujeito 12, além de acreditar que, seguramente, pode conduzir à inovação, refere: *outra questão que temos paralelamente a este ambiente muito dinâmico, é que na verdade cada vez há mais plataformas (...) se vemos que há um movimento qualquer que tem a ver com uma nova plataforma ou com um novo modo de estar na vida, nós vamos compreender, temos que ir lá compreender.* O Sujeito 13 refere: *Pode... acho que nem sempre é assim, mas pode... acho que a inovação... é uma coisa mais cultural. (...) Porque essa dinâmica de interação com o consumidor pode-se ficar por melhorar o que já existe. (...) estamos atentos para percebermos com o comportamento das pessoas outras oportunidades que temos de interação (...) e nesse sentido somos inovadores.* Para o Sujeito 14, sem qualquer dúvida que é possível, referindo: *O processo de inovação é algo que tem uma dinâmica, tem as suas regras e por isso existem momentos em que falamos com os consumidores mas os consumidores podem ser uma grande forma de inspiração, e estes processos mais orgânicos de co-criação podem funcionar muito bem nessa fase, na fase de inspiração.*

As pessoas estão rodeadas de inúmeras marcas, marcas essas que procuram interagir e envolvê-las, quer seja online ou offline. A partilha de valores, de identidade, são pontos-chave para que uma marca possa estar na preferência de um consumidor, a sua capacidade de se relacionar e de defender os mesmos propósitos, a promoção de experiências memoráveis, são todas elas ações que levam à criação de uma imagem sobre determinada marca. O Sujeito 9 acredita que essa imagem possa ser sempre positiva, *porque as experiências marcam, tem é que marcar as pessoas (...)* Mas sim, eu acredito que as marcas

*que conseguem relacionar-se com as pessoas através de experiências têm uma vantagem acrescida. O Sujeito 10 acredita que sim, acrescentando, no contexto da empresa: **felizmente já somos uma empresa com muitos anos (...), e temos um grande nível de fidelidade pela parte das nossas clientes.** O Sujeito 11 refere que **a experiência de consumo com a grande maior parte dos produtos e serviços é... tão efêmera que quando nós sentimos que há uma marca que nos quer ter do lado dela (...)** para nós é importante que estes laços se criem de várias formas, e acho que é importante que percebam que... nós nos preocupamos e que se queiram manter do nosso lado.*

O Sujeito 12, defende que essa imagem será *uma imagem que o consumidor cria na cabeça de uma marca que o deixa participar e que a marca é na verdade também parte dessa pessoa, e isso é para nós o mais importante.* O Sujeito 13, além de ser uma imagem positiva, é *uma imagem de uma marca que está centrada nessa relação, é uma imagem de uma marca que merece a confiança (...) se houver essa dinâmica acho que o resultado acaba por ser a fidelização e a recomendação.* O Sujeito 14 acredita que *a co-criação e a customização é uma das tendências mais relevantes hoje em dia, aliás no espectro de tendências que nós analisamos habitualmente em inovação... uma grande tendência é de facto esta transformação digital,* referindo que *esta permitiu que os consumidores se aproximem tanto das marcas ao ponto de serem eles a fazerem os seus produtos.*

4.2.2.6 Influência interna e externa

O envolvimento do consumidor e uma maior abertura quanto à sua participação pode trazer algumas condicionantes para ambas as partes. Aqui procura-se compreender, através dos testemunhos dos entrevistados, quais os riscos que acreditam estar associados, principalmente a uma maior transparência. O Sujeito 8 acredita que esta é algo positivo, não achando que seja um risco, acrescentando: *Se por um lado pode acontecer tudo de bom, também pode acontecer tudo de mau, com as redes sociais naturalmente que a suscetibilidade a potenciais crises são maiores.* Para o Sujeito 9: *Quanto mais próximo for o envolvimento maior é a expectativa,* apresentando o exemplo de algumas marcas que não dispõem de qualquer canal em redes sociais pela exposição *que lhes dá a nível de recetividade negativa ou comentários negativos... eles não se expõem dessa forma porque sabem que têm pontos... que deviam ser trabalhados de outra forma para criar uma percepção mais positiva das pessoas,* referindo ainda que no âmbito das redes sociais, tornam-

se um meio de crítica negativa, mais do que positiva. Para o Sujeito 10, é evidente o cuidado a ter com as redes sociais, *sendo muito fácil (...) denegrir uma marca (...) o consumidor está cada vez mais reativo, enquanto que no passado pronto, era mais lento a reagir (...) e deixava passar muita coisa, hoje em dia não, qualquer coisinha reage logo portanto, como é fácil.*

O Sujeito 11 expõe o acesso que as pessoas têm a redes sociais, ao e-mail, *de se pronunciarem e dizerem aquilo que pensam, seja para o bem seja para o mal, muitas das vezes dão opinião com base numa coisa que está completamente errada mas que pode minar outras opiniões.* Para o Sujeito 12: a exposição ao erro é certamente maior, *nós temos muito cuidado obviamente, mas claro que quanto mais abertos estamos à participação com as pessoas mais expostos estamos ao erro.* Para o Sujeito 13: *Nem sempre as coisas correm 100% bem, há momentos... onde as coisas não correm bem, e é preciso... assumir as responsabilidades.* O Sujeito 14 faz referência ao risco de confidencialidade que advém da transparência, acrescentando que *isso no que respeita a estratégias de Marketing em geral e de inovação em particular, é muito crítico (...) Acho que não deve ser impeditivo, de trazer o consumidor para os processos de inovação e de co-criação, mas há esse risco e depende de nós mostrar mais ou menos, dependendo da fase em que estamos, de garantir essa confidencialidade.* Num contexto de conhecer as necessidades do consumidor, refere a exigência de se fazerem *validações, maiores quando estamos a falar de produtos que pretendem satisfazer necessidades mais abrangentes, esse pode ser um risco também da co-criação, de sermos de alguma forma enviesados para satisfazer uma necessidade muito concreta de um conjunto específico de consumidores e não ser esse o objetivo final.*

A forma como os colaboradores estão preparados para um envolvimento maior com os consumidores das marcas é um ponto importante ao longo do projeto, como forma de garantir as estruturas adequadas a que processos como a co-criação sejam possíveis. No caso do Sujeito 8 acredita ser um ponto forte da marca que representa, referindo: *nós gostamos de falar com os clientes, portanto acho que isso não é de todo um problema.* Para Sujeito 9, sendo no contexto do meio rádio: *isso é uma prioridade (...) nós vivemos do contacto com as pessoas (...) E as empresas, as marcas, claro que vão ter que evoluir nesse sentido e cada vez estar mais preparadas para ter a resposta certa no momento certo para aquilo que é a situação dos clientes e isso implica reestruturações.*

As questões culturais numa organização podem estar na base de uma estrutura melhor preparada para a interação e o envolvimento do consumidor, o Sujeito 9 expõe a ideia da necessidade de partilha de *mindset* a nível interno, *o cliente pode aparecer em qualquer momento, em qualquer situação, e as pessoas têm que encarar o consumidor todas da mesma forma, e isso tem que cumprir os objetivos e aquilo que são os valores, os princípios da empresa que tem de ser transversal, e esse cuidado também tem que existir*. Para o Sujeito 10, a nível corporativo, estão preparados: *todos nós estamos aqui a seguir a atividade de minuto a minuto (...) e todos nós estamos envolvidos nisto, portanto como todos nós sabemos o que está a acontecer, como está a decorrer a atividade, isso também ajuda a que as pessoas se... vistam a camisola pronto, e sentem-se motivados para isso porque sim*. O Sujeito 11, além da sua afirmação quanto a estarem preparados, refere as formações que vão tendo, nomeadamente um exemplo recente: *nós recentemente fizemos formação a nível de redes sociais, e a nível de gestão de redes sociais (...) perceber que esta exposição tem riscos, tem fatores negativos mas que temos que estar preparados (...) há toda uma equipa de produção que está preparada para dar essas respostas, mas os próprios animadores que dão a cara, dão a voz pela rádio, já têm alguma preparação para esse feedback*.

Para o Sujeito 12, o contexto do meio rádio, leva à exigência de comunicação, logo afirma que *a resposta a essa pergunta vai ser sempre mais positiva (...) nós estamos muito próximos dos ouvintes, temos que também estar muito próximos da performance dos conteúdos que nós criamos para eles*. Refere-se ainda ao digital como *uma ferramenta onde ainda não há o conhecimento gigante (...) e portanto acho muito importante termos se calhar uma formação maior em conseguir estar sempre a par e a medir o que estamos a fazer da melhor forma possível, para não haver desvios*. As questões culturais são também apresentadas pelo Sujeito 13, em que refere: *Tem que haver uma cultura forte por trás das marcas. (...) a cultura... é a cola nestas coisas todas, na componente que não se vê, primeiro porque a marca depois aparecer homogénea, com uma linguagem própria, também é importante. As pessoas comportarem-se e terem valores comuns... e que os ouvintes sentem, que os nossos consumidores sentem, é muito importante*. O Sujeito 14 refere, num contexto da prática de processos co-criativos, que têm parceiras que facilitam os mesmos, que *ajudam a organizar essa interação e que protegem os consumidores da partilha de dados, porque essas temáticas são muito importantes para nós, proteger também quem colabora connosco nesses processos*.

4.2.3 Conclusões da análise

O Marketing, como área ao nível interno de uma organização, acompanha o consumidor e procura conciliar aquilo que são as suas expectativas e os valores da marca ou empresa, permitindo uma identificação por parte das pessoas que mais tarde se tornam fidelizadas. O consumidor é o foco das estratégias das organizações ou marcas que detém, sendo extremamente importante o interesse em conhecer mais e melhor as pessoas que fazem parte desse grupo que têm mais peso sobre estratégias de negócio. Compreender o consumidor, ouvi-lo, tornam-se ações cruciais para o desenvolvimento da marca. Para conhecer o consumidor, os métodos quantitativos continuam a ter um lugar predominante, apesar do investimento cada vez maior em acompanhar as pessoas, estando mais próximas das mesmas e da sua jornada, ouvir as suas reais opiniões e permitir a sua participação mais ativa sobre determinados assuntos, produtos ou serviços.

A evolução digital e nomeadamente as plataformas sociais, vieram facilitar o processo de envolvimento do consumidor com a marca. Essa participação ativa do consumidor, a facilidade que este tem em interagir com as marcas e dar a sua opinião leva, em alguns casos, ao melhoramento ou criação de novos produtos que, aos olhos da marca surgem como oportunidades de negócio pela demanda dos seus consumidores. Existe um grande foco, nesta questão de influência do consumidor, no melhoramento de produtos ou serviços ou mesmo conteúdos que, face à intervenção das pessoas consumidoras, tornam-se mais direcionados a esse grupo. O *focus group* é ainda um dos métodos qualitativos mais utilizado para ter acesso a reações sobre produtos ou serviços, o que se distancia de um processo criativo.

Num contexto competitivo, o consumidor tem acesso a inúmeras informações e aquilo que pode levar a considerar a marca está na base da experiência que esta proporciona, a relação emocional que promove que cria confiança. A marca tem de acompanhar as pessoas ativamente, estar atenta às tendências de consumo para assim poder evoluir paralelamente. Esse acompanhamento pode ser a chave para a criação de algo novo que advém de um reconhecimento de necessidades. As redes sociais, apesar da grande exposição que oferece, pode efetivamente trazer consequências negativas resultantes de críticas, pelo seu alcance a um elevado número de utilizadores que são eles também consumidores atentos e que utilizam opiniões terceiras para construir as suas próprias opiniões, influenciando tomadas de decisão. Para tal, a monitorização e construção de conteúdo que se identifique com os

consumidores são aspetos importantes no que respeita à gestão destas plataformas sociais. A nível corporativo existe um investimento quanto a uma cultura mais próxima do consumidor, onde todos compreendem a necessidade de acompanhamento.

4.3 Questionário online

4.3.1 Caracterização da amostra

A amostra final do presente estudo quantitativo inclui 161 respondentes, resultando, como referido no Capítulo anterior, do efeito *snowball* por parte dos inquiridos que partilharam o *link* do questionário ao seu núcleo de conhecidos. A primeira fase do questionário é categorizada por Identificação do participante, em que procura-se contextualizar sobre o número total dos inquiridos a nível de género, faixa etária, e habilitações literárias.

Quanto ao género dos inquiridos (Figura 15) podemos aferir uma grande discrepância na participação, sendo que apenas 26,7% representa o sexo masculino e 73,3% o sexo feminino, como pode ser constatado na figura 15.

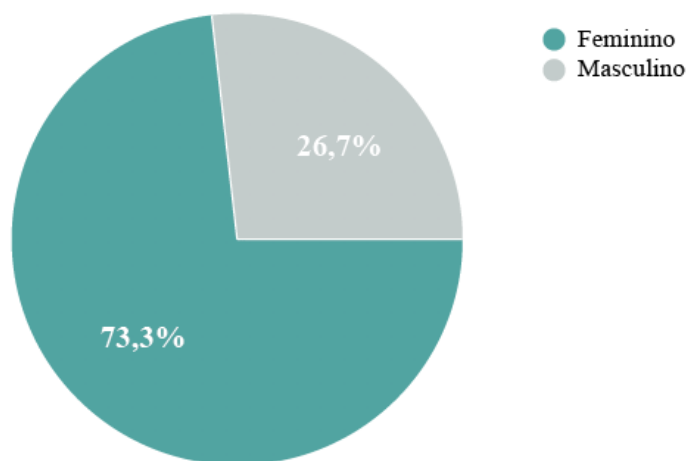


Figura 15. Distribuição por género.

Quanto à idade dos respondentes (Figura 16), é possível verificar uma maior percentagem de faixas etárias mais jovens, entre as quais dos 18-24 anos é representado por 33,5%, dos 25-29 anos por 30,4% e, em menor percentagem a faixa etária dos 30-39 anos que é representada por 15,5%. Estas faixas etárias representam 79,4% do total dos inquiridos,

podendo ser justificado pela natureza do questionário que exigia a utilização de Internet e, a sua maioria ter sido publicada na rede social Facebook.

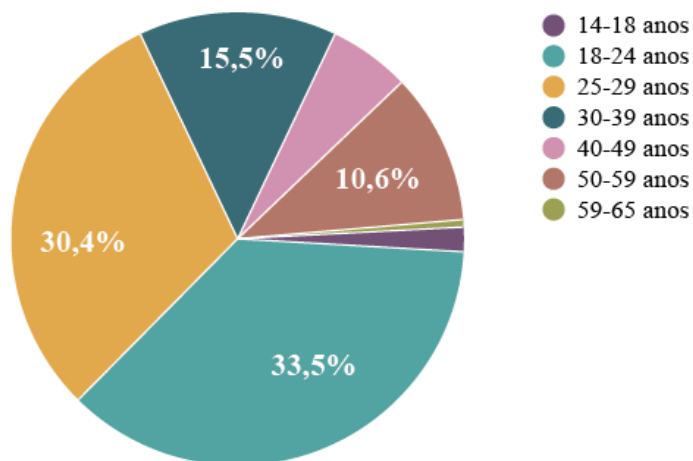


Figura 16. Distribuição por faixa etária.

Quanto às habilitações literárias dos inquiridos (Figura 17), uma elevada percentagem é representada ao nível do Ensino Secundário, com 41,6%, seguindo-se a Licenciatura representada por 36% dos respondentes. As habilitações literárias ao nível do Mestrado são representadas por 16,8% dos inquiridos, seguindo em menor percentagem o Ensino Básico, com 3,1% e, o Doutoramento com 2,5%.

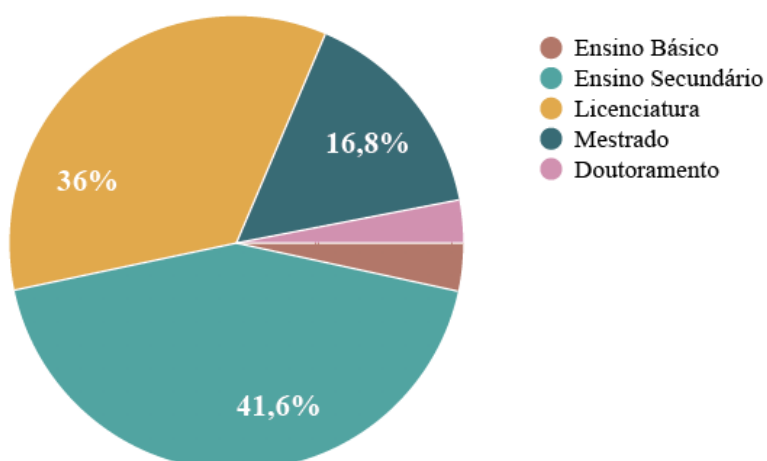


Figura 17. Distribuição por habilitações literárias.

4.3.2 Análise dos principais resultados

Nesta fase pretende-se analisar os dados obtidos no âmbito das questões propostas sobre essencialmente a relação que os respondentes estabelecem com as marcas, num contexto de interação a participação em algum momento promovido por uma marca ou organização, assim como a sua predisposição para uma proximidade ainda maior com as mesmas.

A segunda parte do questionário marca o início dos dados principais ao estudo, ou seja, que vêm responder a algumas questões do projeto de investigação. Desta forma a segunda categoria, Afinidade com as marcas, é iniciada com uma questão aberta sobre com que marca os respondentes se identificam. Como análise a esta questão podemos aferir um conjunto vasto de marcas em diferentes setores, sendo que aquelas com maior frequência são as seguintes: Adidas, sugerida por 16 dos respondentes; Zara, sugerida por 11 respondentes; e Apple, com o mesmo resultado da marca anterior.

Quanto à forma como essa identificação é expressa (Figura 18), apresenta-se uma maior incidência na compra dos produtos ou na utilização dos serviços da marca regularmente como forma de expressão, com 96,9% dos respondentes, apenas 5% inquiridos refere que pertence a uma comunidade da marca com a qual se identifica, 1,9% não compra os produtos/serviços da marca mas identifica-se com os valores da marca, 2,5% participa em eventos criados pela marca e, 31,1% afirma que segue a marca nas redes sociais.

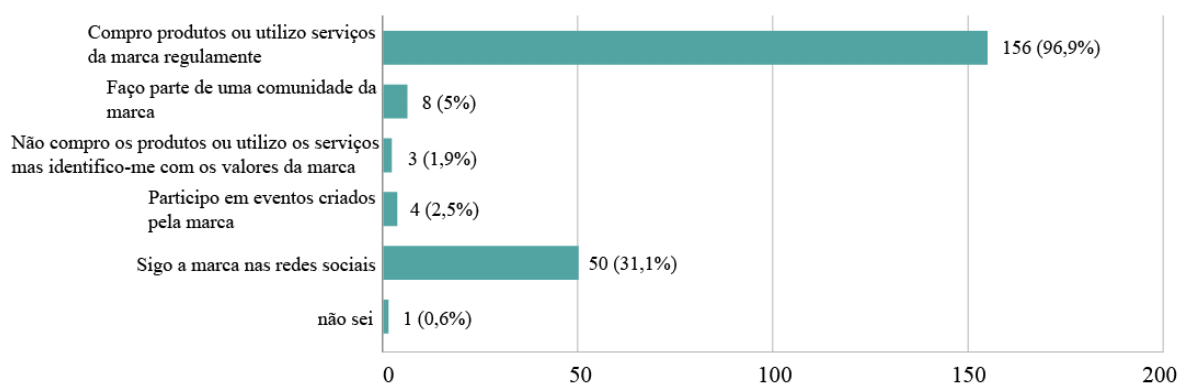


Figura 18. Expressão da identificação com a marca.

Quanto aos aspetos que podem influenciar a avaliação de uma marca (Figura 19), 55,3% dos respondentes indicam a preocupação que esta tem com a satisfação do consumidor, 21,1% considera a preocupação em criar interação com o consumidor, 16,8% dos respondentes refere o proporcionar experiências e participação ativa do consumidor. 84,5% dos inquiridos indica como aspeto influenciador a qualidade e funcionalidade dos produtos/serviços, 23% afirma os serviços prestados de apoio ao consumidor, e 29,2% os valores transmitidos na comunicação e outras ações da marca.

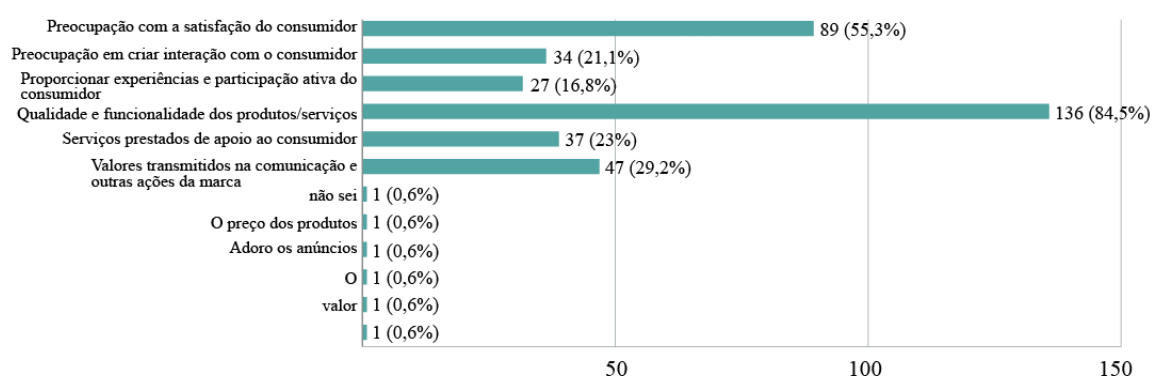


Figura 19. Aspetos influenciadores da avaliação de marcas.

A terceira categoria do questionário proposto, Interação marcas e consumidor, inicia-se com a questão que procura medir a importância que os respondentes dão à interação entre marca e consumidor (Figura 20), onde 97,5% considera ser um aspeto importante, dentro dos quais se distinguem níveis de importância. Apenas 2,5% dos inquiridos não considera importante a interação promovida.

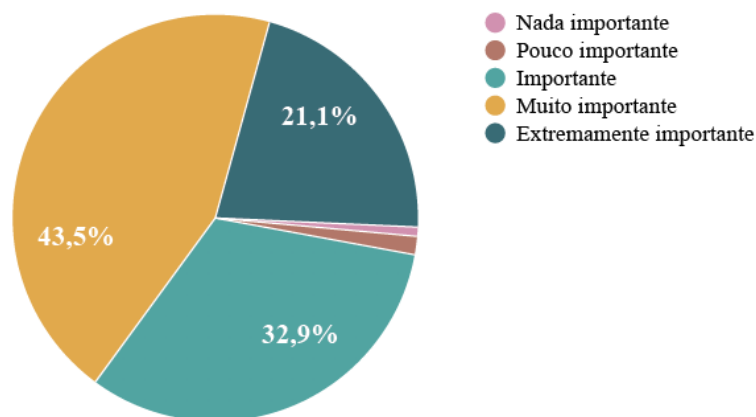


Figura 20. Importância interação marca/consumidor.

Quanto ao porquê de considerar importante a interação entre marca/consumidor (Figura 21), 61,9% dos respondentes refere como sendo a oportunidade de melhorar os produtos/serviços prestados, 31,9% acredita que dá voz ativa ao consumidor, 50,6% afirma que envolve o consumidor com a marca, criando maior proximidade e, 50,6% indica que permite conhecer melhor o consumidor da marca e as suas necessidades.

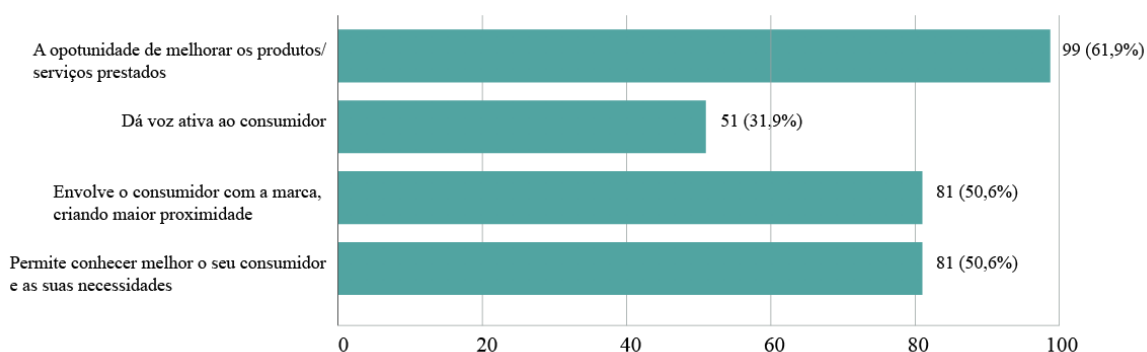


Figura 21. Aspetos justificativos da importância de interação entre marca/consumidor.

Quanto à frequência de diferentes tipos de interação que estabelecem com as marcas (Figura 22) podemos aferir diversas respostas quanto a quatro tipos: contacto telefónico, contacto via e-mail, eventos presenciais, e redes sociais. Quanto à interação através do contacto telefónico, 81 respondentes afirmam que nunca têm este tipo de interação, 49 inquiridos raramente, e 27 apenas às vezes. No contacto via e-mail, é possível verificar uma

semelhança quanto ao número de respondentes, sendo que 47 inquiridos afirmam que nunca têm esse tipo de interação, 46 indicam que raramente e 44 apenas às vezes. 18 respondentes indicam que frequentemente contactam marcas por e-mail, e 6 interagem sempre por essa ferramenta. Quanto a eventos presenciais, 83 respondentes afirmam que nunca têm essa interação com as marcas, 42 indicam que raramente têm e 25 apenas às vezes. 10 respondentes afirmam que têm frequentemente esse tipo de interação presencial. Quanto à interação nas redes sociais, podemos constatar valores mais positivos, onde apenas 18 respondentes indicam que nunca têm interação por esse meio, 30 têm raramente, 52 inquiridos têm às vezes, 44 frequentemente e, 17 estabelece sempre interação com marcas através destas plataformas sociais.

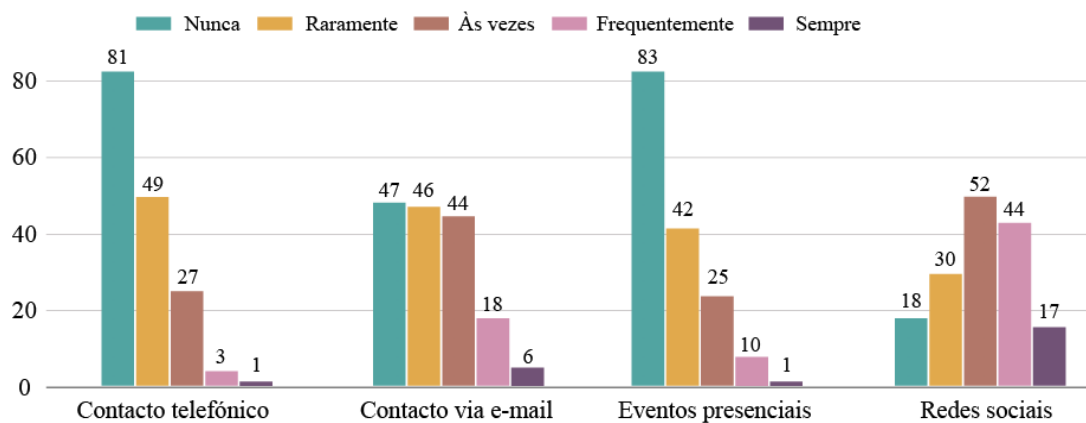


Figura 22. Frequência de tipos de interação com as marcas.

A quarta categoria do questionário, Experiência e participação ativa do consumidor, inicia-se com a questão fechada sobre se os respondentes teriam já tido alguma experiência ou participação ativa no desenvolvimento de produtos ou serviços de uma marca (Figura 23). Quanto a essa experiência ou participação, 75,8% dos inquiridos afirma que nunca teve e, apenas 24,2% indica que sim, já teve esse tipo ações com alguma marca.

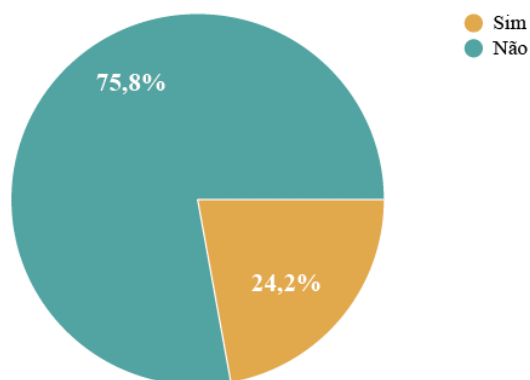


Figura 23. Experiência ou participação ativa no desenvolvimento de produtos/serviços.

Quanto ao envolvimento dos respondentes em atividades com determinadas marcas (Figura 24), mediante diversas ações, 16,8% dos inquiridos afirma que já participou em atividades durante sessões presenciais onde a marca promoveu o diálogo e experiências com os seus consumidores, 10,6% indica esse envolvimento através de uma comunidade da marca, 38,5% afirma através das redes sociais, 15,5% dos respondentes indica através de eventos físicos da marca. 15,5% dos inquiridos afirma que esteve envolvido em atividades com marcas através de uma plataforma online desenvolvida pela marca e, na grande maioria, 49,1% indica que nunca participou em atividades com marcas.

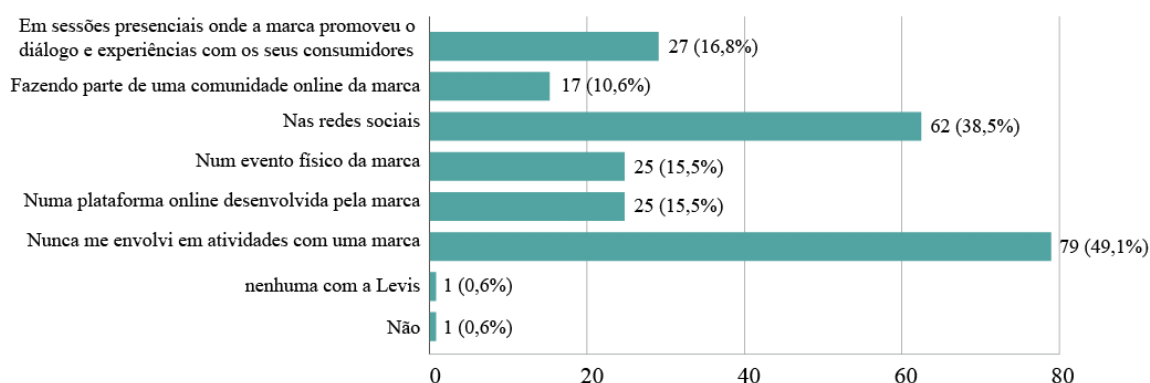


Figura 24. Envolvimento em atividades com marcas.

Quanto a diversas atividades propostas, num contexto de interação com marcas, como resposta possível aos inquiridos, nos últimos dois anos (Tabela 5), 18% afirma que já escreveu uma carta ou e-mail de reclamação, 32,9% indica que ligou para o apoio ao cliente sobre problemas com um novo produto ou serviço, 11,2% afirma que votou para uma ideia de um novo produto numa rede social. 12,4% dos respondentes indica que já discutiu novos produtos ou serviços com amigos através de redes sociais e, 37,9% dos inquiridos nunca participou em qualquer das atividades opcionais da questão.

Tabela 5

Atividades com marcas nos últimos dois anos

Atividades	Frequência	%
Escrevi uma carta ou e-mail de reclamação	29	18%
Liguei para o apoio ao cliente sobre problemas com um novo produto ou serviço	53	32,9%
Publiquei uma mensagem no Facebook ou Twitter sobre problemas com um novo produto ou serviço	9	5,6%
Participei numa discussão online (por exemplo, através de blog, fórum) sobre problemas com um novo produto ou serviço	11	6,8%
Participei num Fórum público para discutir ideias sobre novos produto ou serviço	5	3,1%
Participei num Fórum de uma empresa para discutir ideias sobre novos produto ou serviços	5	3,1%
Interagi num post de um Blog independente sobre um novo produto ou serviço	11	6,8%
Interagi num post de um Blog de uma marca/empresa sobre um novo produto ou serviço	10	6,2%
Fiz parte da equipa responsável pelo desenvolvimento de um novo produto ou serviço	8	5%
Fiz parte da fase de teste Beta de um novo produto ou serviço	7	4,3%
Fiz parte da fase de teste de um produto ou serviço através de plataformas online	7	4,3%
Votei para uma ideia de um novo produto numa Rede social	18	11,2%
Contribuí para a ideia de um novo produto numa Rede Social	7	4,3%
Discuti novos produtos ou serviços com os meus amigos no Facebook	13	8,1%
Discuti novos produtos ou serviços com os meus amigos noutras Redes sociais	20	12,4%
Escrevi um post no meu Blog sobre um novo produto ou serviço	3	1,9%
Escrevi mensagens sobre um novo produto ou serviço nas Redes sociais	16	9,9%
Nunca participei em qualquer atividade	61	37,9%

Quanto a setores em que os respondentes poderiam estar dispostos a participar no desenvolvimento de algum produto ou serviço (Figura 25), dentro das opções apresentadas, 25,5% dos inquiridos afirma a predisposição no setor das aplicações, 36,6% indica o setor do calçado, 28,6% o setor da cosmética. 24,2% dos respondentes afirma o setor da decoração como área de possível participação, 19,3% o setor da eletrónica, 34,8% dos inquiridos o setor de produtos alimentares, 25,5% o setor da saúde e, 39,8% dos respondentes indica o setor de vestuário. Apenas 13% indica que não estaria disposto a participar em qualquer setor.

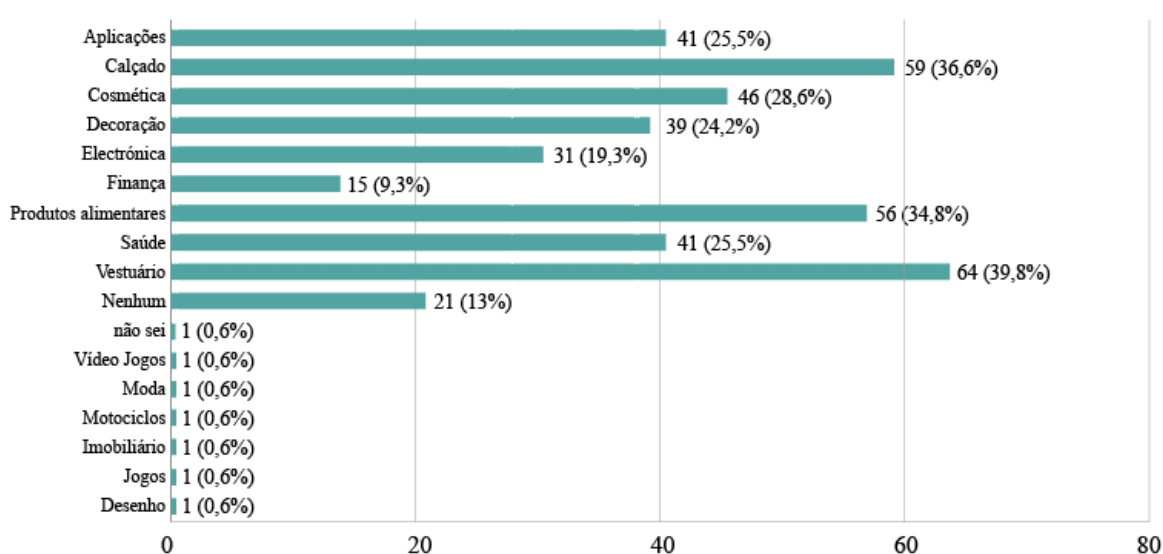


Figura 25. Setores para participação no desenvolvimento de algum produto ou serviço.

Quanto à forma ou meio pelo qual estariam dispostos a participar no desenvolvimento de algum produto ou serviço (Figura 26), 33,1% dos respondentes indica que fazendo parte de uma comunidade online da marca, 43,7% dos inquiridos participando em atividades nas redes sociais, 36,6% participando em sessões presenciais onde a marca promovesse o diálogo e experiências com os seus consumidores, 51,4% indica que estaria disposto participando num evento físico promovido pela marca, e 40,1% estaria disposto participando numa plataforma online desenvolvida pela marca.

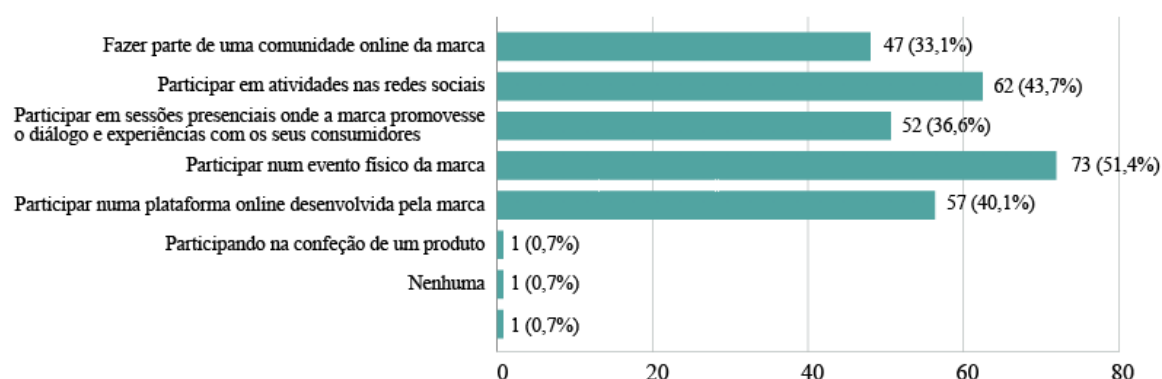


Figura 26. Forma de participação no desenvolvimento de algum produto ou serviço.

Quanto à melhor recompensa pela participação no desenvolvimento de algum produto ou serviço (Figura 27), 40,3% dos respondentes afirma que seria monetariamente, 79,9% indica que seria melhor recompensado recebendo produtos ou serviços da marca, 19,4% dos respondentes indica que seria recompensado pela concretização pessoal da participação em algo que valoriza as minhas ideias e opiniões, 18,1% seria recompensado pelo conhecimento adquirido ao longo da participação. 20,8% dos inquiridos afirma que a recompensa seria a sua satisfação em contribuir no melhoramento de produtos ou serviços e, 27,1% indica que seria recompensado através do acesso a eventos promovidos pela marca.

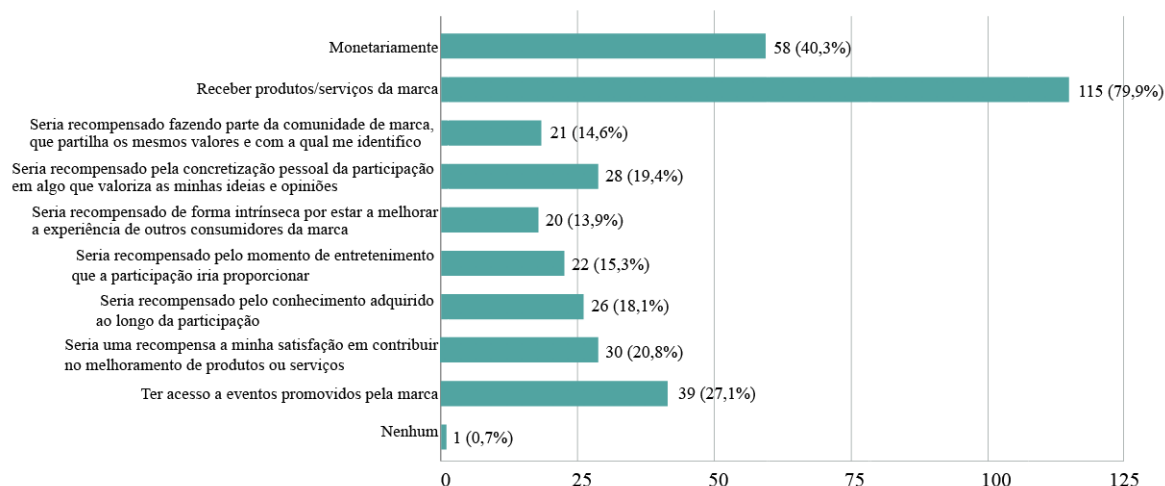


Figura 27. Recompensa no desenvolvimento de algum produto ou serviço.

Como questão final na categoria Experiência e participação ativa do consumidor, foi proposta uma questão aberta sobre o conceito de co-criação para averiguar o conhecimento do termo pelos respondentes. Entre inúmeras definições, apenas 14 respondentes indicarem que não sabiam ou omitiram a sua resposta. Numa perspetiva geral das respostas dadas é conclusivo que existe um entendimento geral de que co-criação remete a algo que é criado em conjunto, a criação e algo entre várias partes.

A última categoria do questionário proposto, Interação nas redes sociais, inicia-se com a questão sobre a principal razão que leva os respondentes a seguirem uma marca nas redes sociais (Figura 28). 78,9% dos inquiridos afirma que é resultado de querer manter-se atualizado quanto ao lançamento de novos produtos ou serviços..., 28% indica que a deve-se à participação em passatempos, 42,9% dos respondentes afirma que, sendo cliente da marca, é uma razão para segui-la nas redes sociais. 22,4% dos inquiridos indica que a razão se prende com a afinidade que têm pela marca, 37,3% afirma que se deve ao usufruir de descontos. Apenas 14,3% refere que não segue marcas nas suas redes sociais.

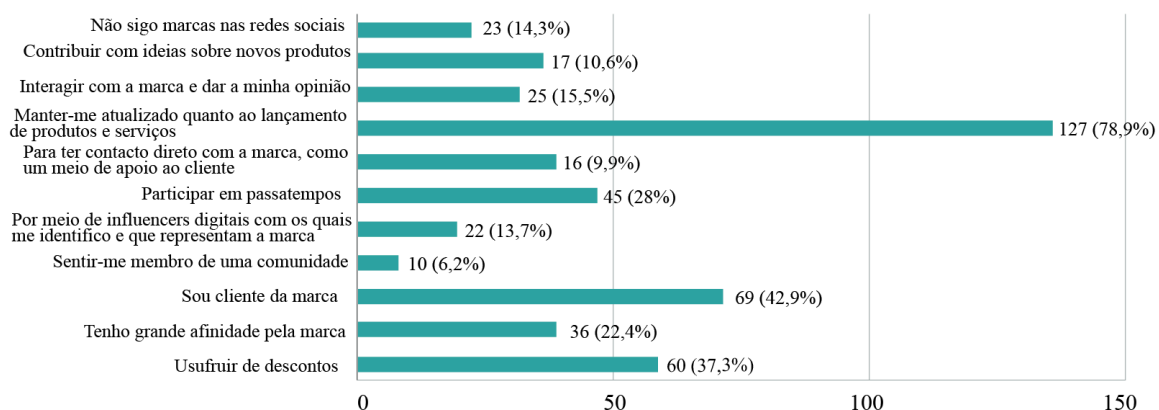


Figura 28. Razão para seguir marcas nas redes sociais.

Quanto à importância dada a alguns fatores sugeridos como condutores da avaliação de uma marca nas páginas de redes sociais (Tabela 6), no que diz respeito ao Conteúdo das publicações, 111 respondentes indicam níveis mais elevados de importância da escala de Likert, sendo que 39 desses afirmam ser extremamente importante. Apenas 7 inquiridos

consideram nada importante o conteúdo das publicações como fator de avaliação de uma marca. Quanto à Interação que as marcas estabelecem com os seus seguidores, 106 respondentes indicam elevados níveis de importância, sendo que 39 dos mesmos referem ser extremamente importante. Apenas 10 inquiridos consideram nada importante a interação estabelecida como fator influenciador. Quanto a Passatempos desenvolvidos pela marca, 99 respondentes afirmam níveis mais elevados na escala proposta, sendo que 20 desses referem ser extremamente importante. 11 inquiridos indica ser um fator nada importante. Quanto à Preocupação em ouvir os seguidores, 117 respondentes afirmam ser um fator importante, mediante diferentes níveis de importância, em que 63 dos mesmos refere de extrema importância. Apenas 9 inquiridos indicam ser um fator de nenhuma importância. No que respeita a Promoções e descontos com frequência, podemos constatar que 102 respondentes afirmam níveis mais elevados de importância, onde 40 inquiridos afirmam ser de extrema importância. Apenas 11 respondentes consideram nada importante. Quanto à Rápida capacidade de resposta, 118 respondentes indicaram elevados níveis de importância, sendo que 72 desses afirmam ser um fator extremamente importante na avaliação das marcas nas páginas de redes sociais. 6 inquiridos indicam ser nada importante. Por fim, no que respeita à Regularidade das publicações, 106 inquiridos consideram um fator importante, mediante diferentes níveis da escala proposta, sendo que 37 referem ser de extrema importância. 10 respondentes afirma ser um fator nada importante.

Tabela 6
Escala de importância de ações nas redes sociais

Ações	Escala de importância (frequência)						
	1	2	3	4	5	6	7
Conteúdos das publicações	7	14	16	13	25	47	39
Interação com os seus seguidores	10	16	21	8	28	39	39
Passatempos desenvolvidos	11	17	20	14	36	43	20
Preocupação em "ouvir" os seguidores	9	10	20	5	17	37	63
Promoções e descontos com frequência	11	10	19	19	28	34	40
Rápida capacidade de resposta	6	13	16	8	15	31	72
Regularidade das publicações	7	10	16	22	34	35	37

Nota. 1 = nada importante, 7 = extremamente importante

Quanto à forma como os respondentes interagem com as marcas nas redes sociais (Figura 29), a grande maioria dos inquiridos indica que é através do “gosto” em publicações, representando 80,7% dos respondentes. 23,6% refere que interage dando a sua opinião em publicações, 23% enviando mensagem. 39,1% dos inquiridos afirma que a interação é através da participação em passatempos e, 24,8% partilhando publicações. Apenas 11,8% nunca interagiu com qualquer marca.

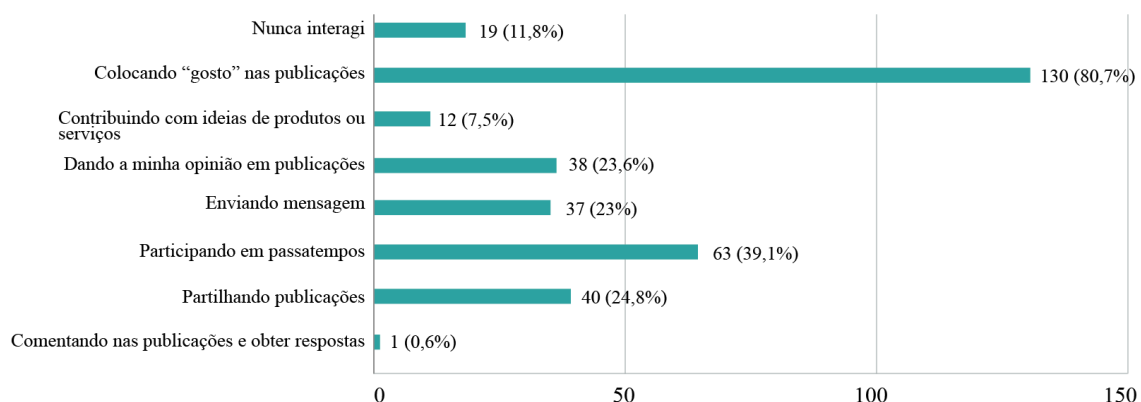


Figura 29. Tipos de interação com as marcas nas redes sociais.

4.3.3 Conclusões da análise

No âmbito de marcas com que as pessoas podiam identificar-se, pudemos constatar um maior número de respostas no setor de moda, seguindo-se com maior incidência no setor das tecnologias. A forma como as pessoas se identificam com a marca é representada pela compra dos seus produtos ou serviços na grande maioria das pessoas inquiridas, seguindo-se pela sua expressão nas redes sociais ao seguir a página da marca. A qualidade e funcionalidade dos produtos ou serviços da marca é um fator de extrema influência na avaliação da mesma, sendo que a preocupação em satisfazer o consumidor é ainda relevante para aquilo que pensa da marca. As pessoas reconhecem a importância da interação entre marcas e consumidores, sendo justificada pela oportunidade de melhorar os produtos ou serviços prestados para a maioria das pessoas, sendo ainda relevante a envolvimento gerada, uma maior proximidade com o seu consumidor que permite conhecê-lo melhor e conhecer as suas necessidades. Uma parte considerável de pessoas nunca se envolveu em atividades com marcas, experiência ou participação ativa no desenvolvimento de produtos ou serviços de uma marca. As redes sociais apresentam-se como um dos meios mais frequente pelo qual

as pessoas estabelecem interação com as marcas ou participam em atividades com as mesmas. Uma das atividades com maior incidência refere-se ao contacto do apoio ao cliente sobre problemas com os produtos ou serviços da marca, num conjunto de diferentes atividades sugeridos no questionário. As pessoas revelam um maior interesse na participação do desenvolvimento de algum produto ou serviço em setores como calçado e vestuário essencialmente. O setor de produtos alimentares é ainda uma área que revela alguma predisposição para o envolvimento no processo, havendo uma forte predisposição na participação no desenvolvimento de produtos ou serviços, quer seja online através de comunidades de marca ou redes sociais, quer seja offline como eventos ou sessões promovidas pela marca, representando este meio uma maior percentagem.

As pessoas estão mais predispostas a participar no desenvolvimento de um produto ou serviço mediante a oferta de produtos ou serviços da marca e, ainda, através de uma recompensa monetária associada a esse envolvimento no processo. Quanto ao termo “co-criação”, existe uma perspetiva de se criar algo em conjunto. No que respeita às redes sociais, a razão para seguirem uma marca está assente na ideia de se manterem atualizados quanto lançamentos de produtos ou serviços da marca, sendo que o facto de ser já cliente da marca pode condicionar a que se torne seguidor da marca, além de poderem usufruir de descontos. O principal fator para avaliação de uma marca nas redes sociais prende-se com a rápida capacidade de respostas das marcas a questões colocadas pelos seus seguidores, além da preocupação que estas têm e mostram em ouvi-los. O conteúdo das publicações é também um fator influenciador na avaliação de uma marca nas suas páginas redes sociais. A interação que as pessoas têm com as marcas é essencialmente expressada pelo “gosto” em publicações nas redes sociais, havendo também uma elevada adesão a passatempos desenvolvidos pelas marcas.

5. CAPÍTULO V - CONCLUSÕES

5.1 Conclusões finais

Este projeto inseriu-se numa área de estudo menos evoluída na sua prática no panorama nacional, procurando aprofundar o modo como os processos co-criativos estão a ser utilizados no contexto das marcas e consumidores externos. Para além do fundamento teórico dado sobre alguns temas considerados relevantes para o estudo, este seguiu-se para uma componente prática de modo a validar a teoria apresentada. Acredita-se que esta investigação possa apresentar contributos ao nível académico, além de que, ao nível das organizações pode contribuir com uma visão mais real dos interesses das pessoas enquanto consumidores relativamente às marcas.

No âmbito da prática da co-criação, existe um maior investimento por parte das organizações em proporcionar espaços mais colaborativos entre os consumidores internos, uma vez que, dito por um dos entrevistados, co-criar com o consumidor interno torna-se mais fácil numa perspetiva de acesso e tempo disponível para tal. O consumidor deve ser entendido como pessoas que têm voz, que têm diferentes necessidades e interesses, quer seja interno ou externo, sendo que tem de haver lugar para uma participação ativa. Como Prahalad e Ramaswamy (2004b) afirmam, ser o máximo eficiente não é mais o centro do sucesso, e não reconhecer a necessidade de envolvimento com o consumidor pode trazer grandes consequências. As estruturas adequadas que facilitem o processo vão permitir assim alcançar soluções, traduzindo em menores riscos para a organização, assim como Ind e Coates (2013) referem, a capacidade de a empresa co-criar com utilizadores finais, leva ao desenvolvimento de produtos mais funcionais, reduzindo o risco associado. A análise permitiu constatar que não existe uma estratégia única de co-criação para ser aplicada a empresas de diferentes setores, existem sim princípios e bases com as quais as organizações devem trabalhar que definem o conceito.

No contexto das marcas analisadas, a área do Marketing está efetivamente focada no consumidor e na procura constante da compreensão e conhecimento das suas necessidades e estilo de vida, havendo um acompanhamento da sua jornada. O reconhecimento de que, como Ramaswamy e Gouillart (2010b) afirmam, as empresas não exercem mais o poder de impingir produtos ou serviços aos seus consumidores. Quanto a métodos para conhecer as pessoas enquanto consumidores está efetivamente a

ser dado uma maior ênfase a processos qualitativos que permitem o acesso a uma voz real, assim como Keller (2009) refere outra abordagem que pode estar na base da implementação de programas que envolvam o consumidor e potenciais consumidores, para acompanhar a evolução e alterações no seu comportamento. Uma das ideias principais ao longo da revisão da literatura prende-se com a descredibilização dos métodos quantitativos (Gummesson, 1997) e na incapacidade de alcançar emoções, o que ao envolver as pessoas é possível compreender as razões por detrás das respostas (Ind et al., 2013a). Na análise prática, junto de responsáveis de marcas, constata-se a importância que é dada ainda à metodologia quantitativa, apresentando-se assim contra a teoria apresentada, uma vez que permite alcançar resultados a uma maior escala, além de que serve de confirmação de outras análises qualitativas que, por vezes, podem não ser representativas de um conjunto de consumidores. Existe claramente um reconhecimento da partilha de valores com o consumidor, de interação e de promover a participação do mesmo para assim ser criada uma maior proximidade, identificação com a marca. Efetivamente, as marcas reconhecem a necessidade de existir uma relação de participação ativa, um diálogo, essencialmente através das redes sociais como resultado da evolução digital, tornando-se uma fonte de informações valiosas para estratégias, se assim souberem gerir essa presença online. Como Kumar et al. (2010) refere, os meios sociais vieram trazer alargar as possibilidades na área da co-criação, quer seja na criação de ferramentas, plataformas, aplicações online, trazendo mudanças à forma como as empresas agem no mercado e como desenvolvem as suas estratégias. Foi possível constatar que existem empresas, no contexto da análise, que criaram produtos como uma consequência de opiniões e necessidades expostas pelos consumidores, mas, por outro lado, existem marcas que apenas promovem a participação ativa mais numa fase de melhoramento de produtos ou serviços que não têm uma influência na fase inicial do processo, de geração de ideias. De facto, as contribuições do consumidor podem trazer *insights* importantes às marcas, mas, a co-criação implica muito mais do que interação como afirma Ind et al. (2013b). Pressupõe uma estrutura adequada, um diálogo contínuo entre organizações e *stakeholders* (Prahalad & Ramaswamy, 2004b), sendo crucial ter alguns aspetos em consideração quando falamos em co-criação, os consumidores/*stakeholders* têm de ter a garantia de que a sua participação resultará em valor, psicológico ou económico (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). As definições do

termo “co-criação” ao longo do fundamento teórico proposto vão contra à participação ativa que efetivamente as marcas, no contexto geral da análise, estão a proporcionar aos consumidores, que é representado apenas por uma recolha de opiniões que lhes permite adequar melhor os seus produtos ou serviços, não encontrar algo que seria realmente uma necessidade do consumidor e que posteriormente surgiria numa construção evolutiva de uma solução co-criada onde ambas as partes iriam beneficiar. Os consumidores devem ter predisposição e serem contextualizados da sua participação num processo co-criativo, devem saber com que intuito estão a partilhar ideias ou opiniões.

No contexto da análise quantitativa do presente estudo, é possível constatar a predisposição das pessoas em participar no processo de desenvolvimento de produtos ou serviços de uma marca com a qual se identifica, mediante determinado setor, confirmando assim o que Jaakkola & Alexander (2014) referem, os consumidores estão disponíveis e com vontade de participar, contribuindo com as suas competências e outros recursos. A importância dada à interação que as marcas estabelecem é reconhecida pela maioria dos inquiridos, numa perspetiva de envolver o consumidor, tida como das principais razões.

É possível concluir ainda com este trabalho que, numa perspetiva da prática da co-criação, as organizações procuram agências especializadas nesse âmbito para assim promoverem processos co-criativos, sendo que existe maior investimento ao nível dos colaboradores. Num contexto geral, as marcas estão a promover a interação com o consumidor, nomeadamente através de plataformas sociais, de onde retiram alguns *insights* enriquecedores, mas ainda não se trata de um processo sobre o qual as pessoas sabem porque estão a participar. Desta forma é possível constatar que, dada a informação recolhida das empresas envolvidas, não estão a ser utilizados processos co-criativos para conhecer o consumidor, segundo o conceito construído com base na teoria apresentada no capítulo II. Quanto à análise do lado dos consumidores, podemos constatar que têm interesse na participação em processos estruturados, onde efetivamente seja garantido algum benefício desse envolvimento.

5.2 Limitações

Ao longo da investigação foram consideradas algumas limitações que dificultaram o desenvolvimento do objetivo do estudo, levando a pequenas reformulações. Uma das primeiras limitações teve por base o acesso a diretores de Marketing ou gestores de

marcas no setor de moda, estabelecido como o setor principal a ser analisado no que respeita a experiência em processos co-criativos com o consumidor. A falta de resposta após tentativas de contacto impossibilitou a especificidade da investigação num contexto de testemunho das marcas, levando a uma abertura a diferentes setores consoante a participação demonstrada pelas entidades contactadas.

Outra limitação sentida ao nível da recolha de dados esteve presente ao longo da divulgação do questionário, pela dificuldade na recolha de respostas. Face a este constrangimento, o número de participantes não atingiu o esperado para que representasse o universo considerado para o estudo.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros

O presente estudo teve por base os processos co-criativos num contexto das marcas e como as organizações por detrás das mesmas estão a utilizar este tipo de estratégia onde o consumidor torna-se uma parte ativa no desenvolvimento de produtos ou serviços. A maior aposta, constatada pela investigação, na co-criação enquanto processo ou metodologia é evidente ao nível interno da organização, com os seus consumidores internos. Neste contexto, seria interessante analisar a influência dos processos co-criativos com os colaboradores das empresas, uma vez que, num contexto nacional, tem sido uma forte aposta por parte das empresas que procuram tornar as suas organizações mais colaborativas. No âmbito das marcas, seria interessante aplicar o estudo a um determinado setor ou procurar compreender qual o setor que é mais propício a desenvolver processos co-criativos com o seu consumidor externo, trazendo-o para o desenvolvimento de produtos ou serviços. Algumas áreas de estudos poderiam ainda ser cruzadas com o tema da co-criação, como o *Service Design* e o *User Experience Design* (UX), que utilizam a co-criação com parte de alguns processos.

No contexto da análise de opinião dos consumidores, a capacidade de atingir um maior número de respostas poderia levar a um conhecimento mais sustentado quanto à sua predisposição para a participação em processos co-criativos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (2010). Marketing challenges in the next decade. *Journal of Brand Management*, 17(5), 315–316. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.2>
- Al mukhaini, E., Ismael, S., & AL-Dhuhli, I. (2017). The Impact of Social Media on Consumer Buying Behaviour. *Journal of International Business Research and Marketing*. <https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.31.3001>
- Ali, U., Usmain Ali, W., Awais, M., Amin, A., & Parkash, R. (2014). Effect of Co-Branding on Brand Equity. *International Proceedings of Economics Development and Research*. <https://doi.org/10.7763/IPEDR>
- Baird, C. H., & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy and Leadership*. <https://doi.org/10.1108/10878571111161507>
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335–348. <https://doi.org/10.1177/1470593106066795>
- Borja de Mozota, B. (2006). The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2006.tb00038.x>
- Bryman, A. (2012). *Social research methods Bryman*. OXFORD University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cassell, C., Symon, G., & King, N. (2014). Using Interviews in Qualitative Research. In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. <https://doi.org/10.4135/9781446280119.n2>

- Chernatony, L. de. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Investment in design and firm performance: The mediating role of design management. *Journal of Product Innovation Management*.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00669.x>
- Cooper, R., Bruce, M., Wootton, A., Hands, D., & Daly, L. (2003). Building Research & Information Managing design in the extended enterprise Managing design in the extended enterprise. *Building Research & Information*.
<https://doi.org/10.1080/0961321032000107555>
- Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (2009). Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective. *Design Management Review*.
<https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00007.x>
- Cova, B., & Cova, V. (2002). Tribal Marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing Qualitative Market Research An International Journal Iss Marketing Intelligence & Planning*.
- Creswell, J. W. (2003). Chapter One, "A Framework for Design." In *Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches*.
<https://doi.org/10.3109/08941939.2012.723954>
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications: Second edition. Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications: Second Edition*.
<https://doi.org/10.4324/9780203846544>

- Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer engagement in online brand communities: A social media perspective. *Journal of Product and Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0635>
- Dvorak, T. (2013). *Co-innovation: Customer motives for participation in co-creation processes via social media platforms* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
- Enginkaya, E., & Yılmaz, H. (2014). What Drives Consumers to Interact with Brands through Social Media? A Motivation Scale Development Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.037>
- Farr, M. (2011). Design management: Why is it needed now. *The handbook of design management*, 47-52.
- Fisher, T. (2009). ROI in social media: A look at the arguments. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*. <https://doi.org/10.1057/dbm.2009.16>
- Fournier, S., & Lee, L. (2009). Getting brand communities right. *Harvard Business Review*.
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>
- Gallaughier, J., & Ransbotham, S. (2010). Social Media Management at Starbucks. *MIS Quarterly*.

- Garcia Haro, M. A., Martinez Ruiz, M. P., & Martinez Canas, R. (2014). The Effects of the Value Co-Creation Process on the Consumer and the Company. *Expert Journal of Marketing*.
- Graf, A., & Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective: A comprehensive review. *Journal Fur Betriebswirtschaft*. <https://doi.org/10.1007/s11301-008-0032-8>
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Gummesson, E. (1998). Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1177/0092070398263006>
- Gummesson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251749710169648>
- Gummesson, E., Lehtinen, U., & Gronroos, C. (1997). Comment on" Nordic perspectives on relationship marketing,". *European Journal of Marketing*, 31(1-2), 10-17.
- Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2009). The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. *Journal of Public Policy & Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jppm.28.2.259>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.14>

- Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86–95. <https://doi.org/10.1108/09555341311287754>
- Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013b). Building Brands Together. *California Management Review*. <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.3.5>
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
- Kotler, P., & Rath, G. A. (1984). Design: A powerful but neglected strategic tool. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/eb039054>
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Kotler, P. & Levy, S.J. (1969). Broadening the concept of marketing.pdf. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1248482>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. *Journal of service research*, 13(3), 297-310.
- Lane Keller, K. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*.
- Leavy, B. (2014). Venkat Ramaswamy - how value co-creation with stakeholders is transformative for producers, consumers and society. *Strategy and Leadership*. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2013-0072>
- Lee, S. M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2012). Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251741211227528>
- Levitt, T. (1975). Marketing Myopia 1975: Retrospective Commentary. *Harvard Business Review*.

- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.38.18451>
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3>
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*. <https://doi.org/10.1086/319618>
- O'Loughlin, D., Szmigin, I., & Turnbull, P. (2004). Branding and relationships: Customer and supplier perspectives. *Journal of Financial Services Marketing*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4770121>
- Oliveira, J. (2012). *Marketing Research - Vol. 1 - Investigação em Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ouwensloot, H., & Odekerken-Schröder, G. (2008). Who's who in brand communities - And why? *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/03090560810862516>
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Perks, H., Cooper, R., & Jones, C. (2005). Characterizing the role of design in new product development: An empirically derived taxonomy. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2005.00109.x>
- Piller, F., Vossen, A., & Ihl, C. (2012). From Social Media to Social Product Development: The Impact of Social Media on Co-Creation of Innovation. *Die Unternehmung*. <https://doi.org/10.5771/0042-059x-2012-1-7>

- Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., & Ormerod, P. (2008). Social network markets: A new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics*.
<https://doi.org/10.1007/s10824-008-9066-y>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: The Nike case. *Strategy and Leadership*. <https://doi.org/10.1108/10878570810902068>
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010b). The Power of Co-Creation: Build it With Them to Boost Growth , Productivity , and Profits. *New York: The Free Press*.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010a). *Build the co-creative enterprise*. *Harvard business review*. <https://doi.org/Article>
- Ramaswamy, V. & Gouillart, F. (2011). Building a Co-Creative Performance Management System. *Balanced Scorecard Report*, 13 (2).
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.07.001>
- Randall, R., Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2013). Strategy and co-creation thinking. *Strategy & Leadership*. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2013-0053>

- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/03090569610106626>
- Sanders, E. (2006). Design Research in 2006. In *Design Research Quarterly*.
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students Fifth edition. In *Research Methods for Business Students Fifth edition*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Seybold, P. B. (2009). *Outside Innovation*. Harper Collins e-books.
- Sicilia, M., & Palazón, M. (2008). Brand communities on the internet: A case study of Coca-Cola's Spanish virtual community. *Corporate Communications*. <https://doi.org/10.1108/13563280810893643>
- Singhal, T. K., & Yerpude, S. (2018). Impact of Social Media Expressions on Co-creation of Innovation. *Amity Business Review*, 19(1).
- Sun, Q., Williams, A., & Evans, M. (2011). A theoretical design management framework. *Design Journal*. <https://doi.org/10.2752/175630610X12877385838885>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- 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*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Whyte, J., Bessant, J., & Neely, A. (2005). *Management of creativity and design within the firm. Thought A Review Of Culture And Idea*. <https://doi.org/10.1016/j.applthermaleng.2011.09.030>

- Whyte, J., Bessant, J., & Neely, A. (2005). *Management of creativity and design within the firm. Thought A Review Of Culture And Idea*.
<https://doi.org/10.1016/j.applthermaleng.2011.09.030>
- Wiertz, C., & De Ruyter, K. (2007). Beyond the call of duty: Why customers contribute to firm-hosted commercial online communities. *Organization Studies*.
<https://doi.org/10.1177/0170840607076003>
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2012). Expanding our understanding of marketing in society. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0277-y>
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2003). Scholarly Research in Marketing: Exploring the “4 Eras” of Thought Development. *Journal of Public Policy & Marketing*.
<https://doi.org/10.1509/jppm.22.2.116.17639>
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2007). What does the Definition of Marketing Tell us about Ourselves? *Journal of Public Policy & Marketing*.
<https://doi.org/10.1509/jppm.26.2.269>
- Wilson, A. (2013a). Brand together: How co-creation generates innovation and re-energizes brands. *International Journal of Market Research*, 55(3), 465–466.
<https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-041>
- Zaglia, M. E. (2013). Brand communities embedded in social networks. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.015>

7. ANEXOS

Anexo 1	Quadro Comparativo entre questões da Entrevista a Profissionais e investigadores na área da co-criação, e citações de autores da Revisão Literária
Anexo 2	Quadro Comparativo entre questões da Entrevista a Diretores de Marketing e Gestores de marcas, e citações de autores da Revisão Literária
Anexo 3	Quadro Comparativo entre questões do Questionário, e citações de autores da Revisão Literária
Anexo 4	Carta de Apresentação a Profissionais e Investigadores na área da co-criação
Anexo 5	Carta de Apresentação a Diretores de Marketing e Gestores de marcas
Anexo 6	Protocolo da Entrevista a Profissionais e investigadores na área da co-criação
Anexo 7	Protocolo da Entrevista a Diretores de Marketing e Gestores de marcas
Anexo 8	Formulário de consentimento a Profissionais e Investigadores na área da co-criação
Anexo 9	Formulário de consentimento a Diretores de Marketing e Gestores de marcas
Anexo 10	Questionário

ANEXO 1

Quadro Comparativo entre questões da Entrevista a Profissionais e Investigadores na área da co-criação, e citações de autores da Revisão Literária

Questões	Categorias	Citação Revisão Literária
1. De que forma devemos entender o consumidor enquanto marca?	Importância do consumidor	Uma maior preocupação tem surgido em criar relações com o consumidor a longo prazo (Gronroos, 1994). O Marketing tradicional evoluiu para uma visão relacional, dando oportunidade a novos produtos e mercados, e preocupando-se em criar relações com o consumidor (Mozota, 2003). Os consumidores fazem parte de um grupo que tem interesse por um determinado produto de uma empresa e que, pode contribuir para o sucesso da mesma (Kotler & Levy, 1969). O papel do consumidor sofreu até então uma evolução, passando de passivo a uma participação ativa, de isolado a conectado com o mundo, de ignorante para informado, com acesso a inúmeras informações, comprometendo as suas tomadas de decisão (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Ser o máximo eficiente não é mais o centro do sucesso, e não reconhecer a necessidade de envolvimento com o consumidor pode trazer grandes consequências (Prahalad & Ramaswamy, 2004b)
2. Que métodos ou ferramentas devem ser utilizadas para conhecer o consumidor e as suas necessidades?		Outra abordagem pode ser a implementação de programas que envolvam o consumidor e potenciais consumidores, para acompanhar a evolução e alterações no seu comportamento (Keller, 2009). A metodologia quantitativa está consequentemente a perder valor face ao uso recorrente das suas técnicas e pela descredibilização do que a estatística não consegue captar, o que gera a necessidade de métodos inovadores de pesquisa (Gummesson, 1997). Existe uma maior capacidade de alcançar emoções e memórias se conseguirmos envolver as pessoas, mais do que questionar diretamente, é compreender as razões por detrás da resposta (Ind et al., 2013a).

		É predominante o interesse em conhecer e compreender o consumidor, mas também explorar a tecnologia na medida em que sejamos capazes de desenhar e produzir algo que venha a satisfazer as suas necessidades (Gummesson, E., 1998). Os consumidores são um conjunto de diversidade quanto às suas necessidades e interesses, (Fournier & Lee, 2009). Estas evoluções vieram ainda alterar o paradigma do Marketing tradicional na medida em que as organizações devem procurar constantemente criar e manter relações fortes com os seus consumidores, procurando assim inovar para que isso seja possível e para se diferenciarem no mercado (Kumar et al., 2010).
3. O que significa a co-criação?	Co-criação	As atividades de co-criação de valor representam uma estratégia crucial no que diz respeito a processos de inovação e conseguir vantagem competitiva no mercado (Kumar et al., 2010). Permite a criação de valor através da capacidade de envolvimento dos consumidores, no desenvolvimento de novas interações, resultando em experiências e novas oportunidades de crescimento para a empresa (Ramaswamy & Gouillart, 2011). Um processo co-criativo define-se pela criatividade que se constrói coletivamente, pressupondo a criação de algo novo que advém da interação e troca de ideias entre os indivíduos de uma estrutura social (Ind et al., 2013a). Co-criação envolve a experiência humana de uma perspectiva de que dela é possível construir algo melhor, não se limitando apenas ao envolvimento, é a capacidade de levar as pessoas a contribuir de diferentes formas na construção de valor, que é benéfico para ambas as partes (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Exige dois ou mais participantes no processo, conseguido através de plataformas tecnológicas reforçadas por meios digitais (Ramaswamy & Ozcan, 2018).
4. O que requer uma estratégia baseada na co-criação?		A co-criação vem dar lugar à interação entre os indivíduos, do nível interno da organização até aos <i>stakeholders</i> externos, principalmente consumidores, sendo o foco da gestão criar plataformas

		de envolvimento, espaços e ferramentas tecnológicas para promover o diálogo do qual também fará parte e, a função da gestão, torna-se a de facilitadora do processo de transformação (Ramaswamy & Gouillart, 2011). Capacidade de abertura, de juntar profissionais de diversas áreas, que trazem conteúdos específicos, e diferentes <i>stakeholders</i> que estão dispostos a partilhar a sua experiência com o produto/serviço no seu dia a dia (Ind et al., 2013a). É fulcral, por parte da empresa, a capacidade de ouvir a aceitar diferentes opiniões, ser <i>open-minded</i>, sem julgamentos, visto que a co-criação não se trata de uma simples conversa, requer envolvimento emocional que leva os participantes a conhecerem-se melhor e a enriquecerem o seu conhecimento (Ind et al., 2013a). Os gestores devem procurar melhorar a qualidade das experiências de co-criação, desenvolvendo infraestruturas que facilitem a interação entre empresas e indivíduos, inovando os ambientes de experiências, conseguindo assim melhores resultados da co-criação (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).
5. Que vantagens poderão ser retiradas da co-criação, quer entre profissionais de diferentes áreas quer com os consumidores/stakeholders?	Vantagem competitiva	Todas as partes disponibilizam o seu tempo porque acreditam que as suas opiniões têm valor e que serão tidas em consideração, mais do que um objetivo, deve ser uma experiência que torne os participantes <i>insiders</i> na organização (Gummesson, 1998), uma vez que é essa a vontade quando se predispõem a participar nas atividades co-criativas (Ramaswamy & Ozcan, 2013). A co-criação vem alavancar os métodos de pesquisa e dar oportunidade aos investigadores tirar informação e dados valiosos durante esses processos co-criativos (Piller et al., 2012), que permite às empresas descobrir novos <i>insights</i>, reais, que se resumem a menos custos e riscos (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Estamos perante um consumidor que procura e requer valor para além do que entendemos como valores tradicionais (preço, qualidade, rapidez), procura experiências, emoções e o bem público, que quer ser ativo e fazer parte do processo de experimentação do produto, que está predisposto a adquirir novos conhecimentos (Lee et al., 2012). Os consumidores estão disponíveis e com vontade de

		participar, contribuindo com as suas competências e outros recursos (Jaakkola & Alexander, 2014). Consumidores envolvidos com as marcas podem trazer resultados positivos pela contribuição dos seus recursos - o seu conhecimento, a sua contribuição física, relacional (Jaakkola & Alexander, 2014). Num contexto de Design participativo, as oportunidades para co-criação residem na capacidade de, em conjunto com os utilizadores finais, as empresas poderem desenvolver produtos mais relevantes e funcionais, reduzindo desta forma o risco associado (Ind et al., 2013b). A estratégia co-criativa vem trazer vantagem competitiva na medida em que o seu crescimento resultará do <i>engagement</i> com os seus <i>stakeholders</i>, interações e experiências contínuas que traduzir-se-ão em produtividade, criatividade e menos custos e riscos (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). A co-criação vem permitir a criação de valor através de interações colaborativas quer a nível interno quer externo (Frow et al., 2015).
6. Poderão os processos co- criativos conduzir à inovação? E de que forma?		A inovação há muito que prevalece numa perspetiva de criar melhor qualidade de vida, de responder a necessidades ainda não satisfeitas, estando a criatividade humana está no centro da inovação (Lee et al., 2012). A instabilidade do mercado obriga a que as empresas adoptem uma abordagem mais proativa quanto à inovação, podendo estender-se a vários setores, quer sejam organizações sem fins lucrativos ou governamentais (Lee et al., 2012). Deve ser da preocupação de todas as organizações que pretendam diferenciar-se num mercado competitivo, considerando a interação dos <i>stakeholders</i> externos como parte integrante e condutora do processo de inovação (Singhal & Yerpude, 2018). A co-criação traz inúmeras oportunidades de possíveis contactos com o consumidor ou <i>stakeholders</i>, permitindo recolher <i>insights</i> resultantes da partilha de emoções, motivações, sentimentos, tornando-se em oportunidades de negócio e de inovação (Ind et al.,

		2013b). A integração de toda a organização, com diversas ideias e perspectivas, é essencial no desenvolvimento do processo de Design e de inovação, sendo que a capacidade criativa é extensível a todos os indivíduos, devendo ser vista como um momento livre de discussão, sem qualquer julgamento que possa comprometer a interação (Whyte et al., 2005).
7. Seria possível a criação de uma estratégia comum às empresas interessadas em processos co criativos?	Estratégia de co-criação	Os gestores devem compreender que tipo de relação estabelecem com consumidores e <i>stakeholders</i> externos, de que forma é possível criar processos co-criativos, que ferramentas podem permitir o envolvimento levando a <i>insights</i> resultantes da experiência (Ramaswamy & Gouillart, 2010b).
8. Qual acredita ser o motivo que leva as empresas a preocuparem-se com a experiência e participação do consumidor?	Experiência do consumidor	A criação da participação do consumidor torna-se uma necessidade real das empresas, em que estas devem preocupar-se em desenvolver ferramentas onde os seus consumidores possam interagir e partilhar experiências (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Enquanto empresa, conseguimos quebrar barreiras permitindo o envolvimento com os consumidores/<i>stakeholders</i>, reduzindo a distância e estando próximos da realidade de como as pessoas vivem e se conectam (Ind et al., 2013a). O valor de marca consegue-se pela co-criação de relações de <i>network</i>, de interações sociais, envolvendo todos os <i>stakeholders</i> da marca (Hatch & Schultz, 2010), prevalecendo a criação de relações a longo prazo em que todas as partes beneficiam (Gummesson, 1997). Colaboração e construção de relações de <i>network</i> com consumidores é a chave para a criação de valor, reconhecendo os consumidores como parte integrante do processo, dando voz activa, encorajando-os para envolverem-se com a marca (Gummesson et al., 1997). A capacidade do consumidor contribuir com os seus recursos, influenciando a empresa e outros <i>stakeholder</i>sexteriores, pode resultar na sua satisfação e confiança, e o seu compromisso com a marca (Jaakkola

		& Alexander, 2014). Criação de valor ao consumidor/<i>stakeholder</i>, pelo significado inerente à sua participação, expande oportunidades ao futuro das organizações, reduzindo riscos pelo desenvolvimento de produtos/serviços melhor direcionados (Ind et al., 2013a).
9. Que meios as empresas estão a adotar cada vez mais para proporcionar a experiência e interação com os consumidores e outros <i>stakeholders</i>?		Face à evolução tecnológica, deparamo-nos com novas possibilidades quanto a interfaces e processos de conexão, dentro de uma esfera de criação interativa, resultando na junção de pessoas e artefactos de diferentes formas (Ramaswamy & Ozcan 2018). A evolução da tecnologia e do mundo digital veio permitir quebrar barreiras, criar novos instrumentos que permitem o envolvimento e interação, o exemplo das comunidades de marca (Hatch & Schultz, 2010). As contribuições das marcas, no mundo digital presente, devem ser as plataformas de <i>engagement</i> (Ramaswamy & Ozcan, 2016). As empresas devem procurar formas de se conectarem com os consumidores/<i>stakeholders</i>, proporcionar-lhes experiências, mas é crucial acompanhar essa evolução em termos de qualidade de <i>engagement</i> e diálogo no ecossistema (Ramaswamy & Gouillart, 2010b). Os meios sociais (que inclui redes sociais, blogs, comunidades), na sua generalidade, servem como ferramentas para o envolvimento com o consumidor, para <i>brand awareness</i> e para promover a interação, não sendo apenas utilizados para publicidade digital, mas para assegurar serviços ao consumidor, impulsionar ideias inovativas e, promover comunidades de marca (Enginkaya & Yilmaz, 2014). A internet e, atualmente, as redes sociais como ferramentas para as empresas começaram a interagir com os seus consumidores/<i>stakeholders</i> (Ind et al., 2013a). É facto que algumas empresas utilizam as redes sociais como ferramenta de co-criação com o consumidor, num contexto de processo de inovação, que podem permitir um maior alcance de participantes aos processos co-criativos, com menores custos relacionados com a

		interação dos indivíduos (Piller et al., 2012).
10. Que riscos considera estarem associados ao envolvimento do consumidor/ <i>stakeholders</i> ?	Influência interna e externa	Por um lado, temos o envolvimento entre empresa e consumidor/ <i>stakeholders</i>, que se traduz num maior acesso a informações, por outro lado surge a exigência por parte dos mesmos em saberem mais sobre a empresa que representa as marcas. Isto pode-se traduzir num maior risco no que diz respeito à perda de controlo das marcas, face ao <i>engagement</i> criado e uma maior exposição da cultura e identidade da empresa (Hatch & Schultz, 2010). A co-criação implica que a empresa se comprometa em aspetos como transparência e <i>openness</i>, exigindo que seja o mais aberta possível e se desvenda aos participantes (Ind et al., 2013a).
11. Considera que atualmente, os colaboradores das empresas estão preparados para o envolvimento com consumidores/ <i>stakeholders</i> ? E no panorama académico, que alterações acredita que estão a surgir?		Não só os consumidores e <i>stakeholders</i> querem estar envolvidos com as empresas, mas também os próprios colaboradores querem ser activos através da promoção do pensamento criativo, sendo importante a organização incrementar a partilha de conhecimento ao nível corporativo, promovendo a produtividade e consequentemente a inovação (Ramaswamy, 2014). A co-criação implica a participação da empresa, além de proporcionar a experiência ela é parceira dentro da comunidade, e todos os interessados, desde colaboradores a investidores, podendo todos influenciar o futuro de um produto/serviço (Ind et al., 2013a). No contexto corporativo, o grande propósito dos gestores e colaboradores como co-criadores da marca é acompanhar as plataformas de envolvimento numa perspetiva de conhecer e compreender as suas motivações, contextos de envolvimento, o que está na origem das experiências com a marca e o que significa para essas pessoas, ou seja, compreender o que está por detrás do envolvimento e experiência com a marca (Ramaswamy & Ozcan, 2016).

ANEXO 2

Quadro Comparativo entre questões da Entrevista a Diretores de Marketing e Gestores de marcas, e citações de autores da Revisão Literária

Questões	Categorias	Citação Revisão Literária
b. Qual a visão da empresa relativamente ao Marketing?	Questão introdutória Marketing	O Marketing foi desde sempre centrado numa perspectiva de troca económica, onde a criação de valor surge do processo de produção (Merz et al., 2009). O Marketing centra-se no seu departamento, sendo durante muito tempo desvalorizado face a essa incapacidade de integrar-se noutras áreas da organização (Gronroos, 1994). As empresas não exercem mais o poder de impingir produtos ou serviços aos seus consumidores (Ramaswamy & Gouillart, 2010b).
1. De que forma o consumidor é importante para a empresa?	Importância do consumidor	Uma maior preocupação tem surgido em criar relações com o consumidor a longo prazo (Gronroos, 1994). O Marketing tradicional evoluiu para uma visão relacional, dando oportunidade a novos produtos e mercados, e preocupando-se em criar relações com o consumidor (Mozota, 2003). Os consumidores fazem parte de um grupo que tem interesse por um determinado produto de uma empresa e que, pode contribuir para o sucesso da mesma (Kotler & Levy, 1969). O papel do consumidor sofreu até então uma evolução, passando de passivo a uma participação ativa, de isolado a conectado com o mundo, de ignorante para informado, com acesso a inúmeras informações, comprometendo as suas tomadas de decisão (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Ser o máximo eficiente não é mais o centro do sucesso, e não reconhecer a necessidade de envolvimento com o consumidor pode trazer grandes consequências (Prahalad & Ramaswamy, 2004b)
2. Que métodos ou ferramentas utilizam		Outra abordagem pode ser a implementação de programas que envolvam o consumidor e potenciais

para conhecer o consumidor e as suas necessidades?		consumidores, para acompanhar a evolução e alterações no seu comportamento (Keller, 2009). A metodologia quantitativa está consequentemente a perder valor face ao uso recorrente das suas técnicas e pela descridibilização do que a estatística não consegue captar, o que gera a necessidade de métodos inovadores de pesquisa (Gummesson, 1997). Existe uma maior capacidade de alcançar emoções e memórias se conseguirmos envolver as pessoas, mais do que questionar diretamente, é compreender as razões por detrás da resposta (Ind et al., 2013a). É predominante o interesse em conhecer e compreender o consumidor, mas também explorar a tecnologia na medida em que sejamos capazes de desenhar e produzir algo que venha a satisfazer as suas necessidades (Gummesson, E., 1998). Os consumidores são um conjunto de diversidade quanto às suas necessidades e interesses, (Fournier & Lee, 2009). Estas evoluções vieram ainda alterar o paradigma do Marketing tradicional na medida em que as organizações devem procurar constantemente criar e manter relações fortes com os seus consumidores, procurando assim inovar para que isso seja possível e para se diferenciarem no mercado (Kumar et al., 2010).
3. Existe alguma preocupação na empresa em promover a interação e o envolvimento com o consumidor?		Principalmente com a introdução do mundo digital, novas oportunidades, novas opções estão a surgir e o Marketing deve ter um papel principal como condutor da estratégia de negócio (Aaker, 2010). Conceitos como envolvimento e criatividade destacam-se, em detrimento de objetividade e racional (Ind et al., 2013a). Surge então uma necessidade de substituir a visão de um consumidor passiva, na ignorância, para uma função do Marketing que procura educar e interagir com o mesmo, tornando-o mais ativo no desenvolvimento da marca (Gummesson, 1998).
4. Existe alguma experiência na promoção da	Co-criação na empresa	

participação do consumidor ou outros <i>stakeholders</i> em processos de desenvolvimento de produtos ou serviços?		
5. Que meios utilizaram para proporcionar essas experiências aos consumidores/<i>stakeholders</i>? 6. Que tipo de informações são retiradas dessas experiências? 7. É possível determinar o sucesso de uma estratégia centrada na experiência do consumidor? De que forma? 8. Qual vantagem competitiva ao adotarem os processos co criativos onde o foco é a experiência e o envolvimento com o consumidor?	Estratégia de co-criação	Face à evolução tecnológica, deparamo-nos com novas possibilidades quanto a interfaces e processos de conexão, dentro de uma esfera de criação interativa, resultando na junção de pessoas e artefactos de diferentes formas (Ramaswamy & Ozcan 2018). A evolução da tecnologia e do mundo digital veio permitir quebrar barreiras, criar novos instrumentos que permitem o envolvimento e interação, o exemplo das comunidades de marca (Hatch & Schultz, 2010). As contribuições das marcas, no mundo digital presente, devem ser as plataformas de <i>engagement</i> (Ramaswamy & Ozcan, 2016). As empresas devem procurar formas de conectar com os consumidores/<i>stakeholders</i> proporcionar-lhes experiências, mas é crucial acompanhar essa evolução em termos de qualidade de <i>engagement</i> e diálogo no ecossistema (Ramaswamy & Gouillart, 2010b). Os meios sociais (que inclui redes sociais, blogs, comunidades), na sua generalidade, servem como ferramentas para o envolvimento com o consumidor, para <i>brand awareness</i> e para promover a interação, não sendo apenas utilizados para publicidade digital, mas para assegurar serviços ao consumidor, impulsionar ideias inovativas e, promover comunidades de marca (Enginkaya & Yilmaz, 2014). A internet e, atualmente, as redes sociais como ferramentas para as empresas começaram a interagir com os seus consumidores/<i>stakeholders</i> (Ind et al., 2013a). É facto que algumas empresas utilizam as redes sociais como ferramenta de co-criação com o consumidor, num contexto de processo de inovação, que podem permitir um maior alcance de participantes aos processos co-criativos, com menores custos relacionados com a interação dos indivíduos (Piller et al., 2011). Os meios sociais vieram alargar as possibilidades na área da co-criação, uma vez que possibilitaram a criação de ferramentas, plataformas, aplicações online que, por

		sua vez, veio trazer mudanças à forma como as empresas agem no mercado e como desenvolvem as suas estratégias (Kumar et al., 2010). Todas as partes disponibilizam o seu tempo porque acreditam que as suas opiniões têm valor e que serão tidas em consideração, mais do que um objetivo, deve ser uma experiência que torne os participantes <i>insiders</i> na organização (Gummesson, 1998), uma vez que é essa a vontade quando se predispõem a participar nas actividades co-criativas (Ramaswamy & Ozcan, 2013). A co-criação vem alavancar os métodos de pesquisa e dar oportunidade aos investigadores tirar informação e dados valiosos durante esses processos co criativos (Piller et al., 2012) que permite às empresas descobrir novos <i>insights</i>, reais, que se resumem a menos custos e riscos (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Estamos perante um consumidor que procura e requer valor para além do que entendemos como valores tradicionais (preço, qualidade, rapidez), procura experiências, emoções e o bem público, que quer ser ativo e fazer parte do processo de experimentação do produto, que está predisposto a adquirir novos conhecimentos (Lee et al., 2012). Os consumidores estão disponíveis e com vontade de participar, contribuindo com as suas competências e outros recursos (Jaakkola & Alexander, 2014). Consumidores envolvidos com as marcas podem trazer resultados positivos pela contribuição dos seus recursos - o seu conhecimento, a sua contribuição física, relacional (Jaakkola & Alexander, 2014). Num contexto de Design participativo, as oportunidades para co-criação residem na capacidade de, em conjunto com os utilizadores finais, as empresas poderem desenvolver produtos mais relevantes e funcionais, reduzindo desta forma o risco associado (Ind & Coates, 2013). A estratégia co-criativa vem trazer vantagem competitiva na medida em que o seu crescimento resultará do <i>engagement</i> com os seus <i>stakeholders</i>, interações e experiências contínuas que traduzir-se-ão em produtividade, criatividade e menos custos e riscos (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). A co-criação vem permitir a criação de valor através de interações colaborativas quer a nível interno quer
--	--	---

		externo (Frow et al., 2015).
9. Qual o motivo que leva as empresas a preocuparem-se com a experiência e participação do consumidor?	Experiência do consumidor	A criação da participação do consumidor torna-se uma necessidade real das empresas, em que estas devem preocupar-se em desenvolver ferramentas onde os seus consumidores possam interagir e partilhar experiências (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Enquanto empresa, conseguimos quebrar barreiras permitindo o envolvimento com os consumidores/<i>stakeholders</i>, reduzindo a distância e estando próximos da realidade de como as pessoas vivem e se conectam (Ind et al., 2013a). O valor de marca consegue-se pela co-criação de relações de <i>network</i>, de interações sociais, envolvendo todos os <i>stakeholders</i> da marca (Hatch & Schultz, 2010), prevalecendo a criação de relações a longo prazo em que todas as partes beneficiam (Gummesson, 1997). Colaboração e construção de relações de <i>network</i> com consumidores é a chave para a criação de valor, reconhecendo os consumidores como parte integrante do processo, dando voz ativa, encorajando-os para envolverem-se com a marca (Gummesson et al., 1997). A capacidade de o consumidor contribuir com os seus recursos, influenciando a empresa e outros <i>stakeholders</i> exteriores, pode resultar na sua satisfação e confiança, e o seu compromisso com a marca (Jaakkola & Alexander, 2014).
10. Considera que possa ser uma estratégia de sucesso no que diz respeito a conhecer o consumidor e a desenvolver produtos ou serviços melhor direcionados?		Criação de valor ao consumidor/ <i>stakeholder</i> pelo significado inerente à sua participação, expande oportunidades ao futuro das organizações, reduzindo riscos pelo desenvolvimento de produtos/serviços melhor direcionados (Ind et al., 2013a).
11. Considera que proporcionar essas experiências pode ser um meio para a inovação?		Não só os consumidores e <i>stakeholders</i> querem estar envolvidos com as empresas, mas também os próprios colaboradores querem ser ativos através da promoção do pensamento criativo, sendo importante a organização incrementar a partilha de conhecimento ao

		nível corporativo, promovendo a produtividade e consequentemente a inovação (Ramaswamy, 2014). A co-criação implica a participação da empresa, além de proporcionar a experiência ela é parceira dentro da comunidade, e todos os interessados, desde colaboradores a investidores, podendo todos influenciar o futuro de um produto/serviço (Ind et al., 2013a). No contexto corporativo, o grande propósito dos gestores e colaboradores como co-criadores da marca é acompanhar as plataformas de envolvimento numa perspectiva de conhecer e compreender as suas motivações, contextos de envolvimento, o que está na origem das experiências com a marca e o que significa para essas pessoas, ou seja, compreender o que está por detrás do envolvimento e experiência com a marca (Ramaswamy & Ozcan, 2016).
12.Qual a imagem acredita que um consumidor ou outro <i>stakeholder</i> pode criar da marca ao participar em experiências promovidas?		A importância da experiência com a marca, como impulsionadora de percepções positivas e confiança e, a interação pessoal, estão na base da construção de relações fortes com o consumidor, sendo uma estratégia crucial para a diferenciação dos produtos ou serviços (O’Loughlin et al., 2004). <i>Brand equity</i> reside no valor intangível e nas associações em relação à marca, os consumidores criam a imagem de uma marca com o resultado da experiências e informações que têm dela (Warraich et al., 2014).
13.Que riscos considera estarem associados ao envolvimento do consumidor/ <i>stakeholders</i> ?	Influência interna e externa	Por um lado, temos o envolvimento entre empresa e consumidor/ <i>stakeholders</i>, que se traduz num maior acesso a informações, por outro lado surge a exigência por parte dos mesmos em saberem mais sobre a empresa que representa as marcas. Isto pode-se traduzir num maior risco no que diz respeito à perda de controlo das marcas, face ao <i>engagement</i> criado e uma maior exposição da cultura e identidade da empresa (Hatch & Schultz, 2010). A co-criação implica que a empresa se comprometa em aspetos como transparência e <i>openness</i>, exigindo que seja o mais aberta possível e se desvenda aos participantes (Ind et al., 2013a). Colocam-se questões sobre que quantidade de informação o consumidor poderá ter acesso (Prahhalal &

		Ramaswamy, 2004a).
14.A nível interno da empresa, que desafios surgem quanto à formação dos colaboradores? Estarão preparados para um contacto mais próximo com os consumidores?		Não só os consumidores e <i>stakeholders</i> querem estar envolvidos com as empresas, mas também os próprios colaboradores querem ser ativos através da promoção do pensamento criativo, sendo importante a organização incrementar a partilha de conhecimento ao nível corporativo, promovendo a produtividade e consequentemente a inovação (Ramaswamy, 2014). A co-criação implica a participação da empresa, além de proporcionar a experiência ela é parceira dentro da comunidade, e todos os interessados, desde colaboradores a investidores, podendo todos influenciar o futuro de um produto/serviço (Ind et al., 2013a). No contexto corporativo, o grande propósito dos gestores e colaboradores como co-criadores da marca é acompanhar as plataformas de envolvimento numa perspetiva de conhecer e compreender as suas motivações, contextos de envolvimento, o que está na origem das experiências com a marca e o que significa para essas pessoas, ou seja, compreender o que está por detrás do envolvimento e experiência com a marca (Ramaswamy & Ozcan, 2016).

ANEXO 3

Quadro Comparativo entre questões do Questionário, e citações de autores da Revisão Literária

Questões	Categorias	Citação Revisão Literária
4. Indique uma marca que goste e com a qual se identifique.	Afinidade com as marcas	Marca é um conjunto de características, tangíveis e intangíveis, percepções conduzidas pela comunicação e experiências, que acrescentam valor aos produtos permitindo a sua diferenciação (Mozota, 2003).
5. De que forma se expressa essa identificação com a marca?		As marcas devem ser o espelho dos seus valores, quer na comunicação, quer em ações a nível interno ou externo, nomeadamente com os seus consumidores (Ind et al., 2013a).
6. Que aspetos influenciam a sua avaliação de uma marca?		<i>Brand equity</i> reside no valor intangível e associações em relação à marca, os consumidores criam a imagem de uma marca com o resultado da experiências e informações que têm dela (Warraich, 2014). A definição de marca e Branding destas está relacionada com a experiência do consumidor/<i>stakeholder</i> que ouve falar sobre a marca, que compra e utiliza, resultando em ações futuras (Ind et al., 2013a). A importância da experiência com a marca, como impulsionadora de percepções positivas e confiança e, a interação pessoal, estão na base da construção de relações fortes com o consumidor, sendo uma estratégia crucial para a diferenciação dos produtos ou serviços (O'Loughlin et al., 2004).
7. Como considera importante a interação entre marca/ consumidor?	Interação marca e consumidor	A necessidade de as empresas redefinirem a criação de valor, tornando num processo participativo onde pessoas e empresas interagem para criar e desenvolver significado (Ind & Coates, 2013).
8. Porque considera importante a interação entre marca/ consumidor?		Temos presenciado constantes alterações na forma como o consumidor comunica, interage com os outros, na forma como toma decisões, como adquire conhecimento, e alterações no seu modo de compra (Kumar et al., 2010).
9. Indique a frequência		A co- criação não se define apenas num espaço de

de cada tipo de interação que estabelece com uma marca.		natureza interactiva, nem apenas numa oportunidade para a empresa (Ind et al., 2013b).
10. Já teve alguma experiência ou participação ativa no desenvolvimento de produtos/serviços?	Experiência e participação ativa do consumidor	A co- criação vem dar lugar à interação entre os indivíduos, do nível interno da organização até aos <i>stakeholders</i> externos, principalmente consumidores, sendo o foco da gestão criar plataformas de envolvimento, espaços e ferramentas tecnológicas para promover o diálogo do qual também fará parte e, a função da gestão, torna-se a de facilitador o processo de transformação (Ramaswamy & Gouillart, 2011). Co-criar não se limita ainda à personalização de produtos ou serviços, implica uma interação - física ou online - entre <i>stakeholders</i> e a marca, onde se discutem ideias e se conhecem as necessidades e preferências (Ind et al., 2013a).
11. Já alguma vez se envolveu em atividades com uma marca, como por exemplo:		Ind et al. (2013b), na sua definição de co-criação expõem a necessidade de os <i>stakeholders</i> sentirem-se parte de algo e de socializarem.
12. Indique se participou em uma ou mais das seguintes atividades nos últimos 2 anos.		Estamos perante um consumidor que procura e requer valor para além do que entendemos como valores tradicionais (preço, qualidade, rapidez), procura experiências, emoções e o bem público, que quer ser ativo e fazer parte do processo de experimentação do produto, que está predisposto a adquirir novos conhecimentos (Lee et al., 2012).
13. Tendo em conta a marca que referiu anteriormente, em que sectores estaria disposto em participar na criação ou desenvolvimento de um produto ou serviço, ou na resolução de problemas que pudessem melhorar a marca?		As empresas devem aproveitar essa vontade dos consumidores, permitindo assim reduzir riscos associados ao desenvolvimento de ofertas de mercado e, ao mesmo tempo, criando valor com os seus <i>stakeholders</i> (Ind et al., 2013b). A vontade do consumidor em contribuir com ideias e os outros recursos é o ponto central da estratégia de co-criação, e procurar compreender aquilo que influencia a sua decisão em fazer parte desse envolvimento (Dvorak, 2013). As empresas devem evoluir na sua estratégia, não considerando as suas ações como autónomas, pois estamos perante um consumidor que está predisposto a participar e influenciar em qualquer fase de desenvolvimento de negócio, querem interagir com as

		empresas e co-criar valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). A capacidade do consumidor contribuir com os seus recursos, influenciando a empresa e outros <i>stakeholders</i> exteriores, pode resultar na sua satisfação e confiança, e o seu compromisso com a marca (Jaakkola & Alexander, 2014). Os consumidores estão dispostos a despende o seu tempo para ativamente participarem tendo em conta marcas nas quais estão interessados, decidindo voluntariamente contribuir com a sua participação (Dessart et al., 2015).
14. De que forma estaria disposto a participar?		Acreditar que as pessoas são criativas, e reconhecer que querem estar envolvidas com a marca, é compreender um consumidor ativo e não passivo quanto à oferta no mercado (Ramaswamy & Guillard, 2010a). Os gestores devem procurar melhorar a qualidade das experiências de co-criação, desenvolvendo infraestruturas que facilitem a interação entre empresas e indivíduos, inovando os ambientes de experiências, conseguindo assim melhores resultados da co-criação (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Aos <i>stakeholders</i>, é uma oportunidade de verem as suas experiências melhoradas, refletindo-se em valor económico e psicológico (Ramaswamy & Guillard, 2010a). É crucial ter alguns aspetos em consideração quando falamos em co-criação, os consumidores/<i>stakeholders</i> têm de ter a garantia de que a sua participação resultará em valor, psicológico ou económico (Ramaswamy & Guillard, 2010a). Os consumidores estão disponíveis e com vontade de participar, contribuindo com as suas competências e outros recursos (Jaakkola & Alexander, 2014). Co-criação não deve ser assumida como apenas <i>outsourcing</i> de atividades por parte dos consumidores ou, até, a capacidade de personalização de produtos ou serviços que as empresas permitem, nem apenas eventos onde as empresas apenas revelam as suas ofertas, o que se torna crucial é a experiência proporcionada (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

15. Qual seria a melhor forma de ser recompensado?		Dessa conexão com consumidores ou outros <i>stakeholders</i>, estes podem ter a oportunidade de ver as suas experiências melhoradas no futuro (Ramaswamy, 2014). Os participantes dispensam o seu tempo no processo co criativo e o seu intelectual uma vez que traz benefício a nível pessoal - momento de aprendizagem - e a nível social - partilha de experiências e ideias com os outros (Ind et al., 2013a). É crucial compreender que, face à sua natureza voluntária, os consumidores devem ser motivados para participar, tendo garantido o seu retorno em benefício ou valor (Dvorak, 2013). Dentro das comunidades de marca, os membros têm um sentimento de pertença, criando fortes relações com a marca, que influencia as suas opiniões e recomendações a outros indivíduos Ouwersloot & Odekerken-Schröder, 2008). Os consumidores não procuram apenas ter contacto, interação com a marca em si, mas também com os restantes participantes (Dessart et al., 2015). De acordo com Dessart et al. (2015), as principais razões para o envolvimento residem na capacidade de aprendizagem, partilha e suporte, além de procurarem adquirir conhecimentos, enaltecem a necessidade de troca de informação com os restantes membros e com a marca, destacando três conceitos essenciais: participação, envolvimento e filiação. Na perspetiva de redes sociais, os consumidores estão a dar mais importância a retorno tangíveis, a oportunidades de ter descontos, sendo que a sua capacidade de envolvimento com a marca está dependente do benefício que disso resultará (Baird & Parasnis, 2011). Baird e Parasnis (2011) expõem uma realidade contrária ao que muitas empresas acreditam sobre aquilo que os consumidores procuram, mais do que se sentirem conectados com as marcas, eles querem obter valor tangível, sendo necessário as empresas reconhecerem que a vontade de se sentirem envolvidos não deve ser tido como garantido. Os consumidores têm de estar motivados para participar nas atividades de co-criação e, consequentemente, as empresas precisam reconhecer a importância de
---	--	---

		compreender as motivações que levam ao desejo de participar (Dvorak, 2013).
16. O que acha que significa o termo “co-criação”?		Um processo co-criativo define-se pela criatividade que se constrói coletivamente, pressupondo a criação de algo novo que advém da interação e troca de ideias entre os indivíduos de uma estrutura social (Ind et al., 2013a). Co-criação envolve a experiência humana de uma perspectiva de que dela é possível construir algo melhor, não se limitando apenas ao envolvimento, é a capacidade de levar as pessoas a contribuir de diferentes formas na construção de valor, que é benéfico para ambas as partes (Ramaswamy & Gouillart, 2010a). Exige dois ou mais participantes no processo, conseguido através de plataformas tecnológicas reforçadas por meios digitais (Ramaswamy & Ozcan, 2018).
17. Qual a principal razão para seguir uma marca nas redes sociais?	Interação nas redes sociais	Estas evoluções vieram ainda alterar o paradigma do Marketing tradicional na medida em que as organizações devem procurar constantemente criar e manter relações fortes com os seus consumidores, procurando assim inovar para que isso seja possível e para se diferenciarem no mercado (Kumar et al., 2010). Os gestores devem investir em melhorar o envolvimento através de plataformas online de confiança para então incrementar a partilha de ideias e expressão da criatividade (Ind et al., 2013a). Os seguidores das marcas tendem a criar ligações sociais e partilhar tradições, construir mundos culturais com o intuito de alcançar pessoas com interesses comuns (B. Cova & V. Cova, 2002). Um meio com maior potencial no que diz respeito a proximidade com o consumidor, podendo incrementar receitas, diminuir custos e desenvolver ofertas melhor direcionadas (Baird & Parasnis, 2011). As plataformas online e as redes sociais estão a representar um papel cada vez mais importante na relação entre consumidor e organização ((Enginkaya & Yilmaz, 2014). Os consumidores estão a utilizar cada vez mais a tecnologia e os meios sociais para realizar as suas compras online, sendo este um processo cada vez mais comum em várias categorias de consumidor (Al-

		Mukhaini et al., 2017).
18. Numa escala de 1 a 7, em que 1 é “nada importante” e 7 “extremamente” importante, como avalia uma marca nas páginas de redes sociais de acordo com as ações descritas?		As redes sociais surgem como um dever a todas as empresas, pois permitem criar o envolvimento, possibilitar a co-criação entre consumidores/ <i>stakeholders</i> e a própria marca, o que resulta em diversos <i>feedbacks</i> , e ainda ideias que podem vir a resultar em melhoramentos da empresa (Hatch & Schultz, 2010).

ANEXO 4

Carta de Apresentação a Profissionais e Investigadores na área da co-criação

Título do Projeto: A influência dos processos co criativos com o consumidor/*stakeholder* na gestão das marcas

Investigador: Inês Peças

Gostaria de o convidar a participar num projeto de investigação no âmbito do Mestrado de Gestão do Design do Instituto de Artes, Design e Empresa (IADE), Universidade Europeia. A proposta de investigação pretende concluir de que forma é que os processos co-criativos com o consumidor e outros *stakeholders* podem influenciar a gestão das marcas, que benefícios proporcionam tanto para a empresa como para o consumidor e os riscos associados à necessidade de transparência por parte das organizações. Para o desenvolvimento do projeto, e numa fase exploratória, pretendo seguir uma metodologia qualitativa, utilizando a entrevista como processo para recolher informações pertinentes ao tema. Considero importante a sua participação e experiência para o desenvolvimento desta investigação, caso tenha disponibilidade e interesse para tal. Esta pesquisa irá ser conduzida por Inês Peças do Instituto de Artes, Design e Empresa (IADE). Em seguida poderá encontrar respostas a algumas questões pertinentes sobre a sua possível participação no estudo.

Não hesite em contactar caso tenha alguma questão sobre esta carta ou qualquer informação que gostaria de ver aprofundada.

Título deste Método de Pesquisa: esta entrevista sobre os processos co-criativos com consumidores/*stakeholders* faz parte de um Projeto de Mestrado sobre a influência da interação e participação das marcas com os consumidores/*stakeholders*.

Objetivo deste Método de Pesquisa: compreender as razões pelas quais as empresas/marcas estão a interagir com os seus consumidores/*stakeholders*, e quais as suas consequências.

Objetivos da investigação:

- Perceber a dimensão dos processos co-criativos;
- Avaliar as vantagens da co-criação, quer com profissionais de diversas áreas quer com os consumidores das marcas;
- Compreender a capacidade de os processos de co-criação permitirem chegar à inovação;
- Avaliar a possibilidade de criação de uma estratégia comum às empresas que optem por utilizar os processos co criativos na gestão das suas marcas;

- Compreender que influências e qual o impacto da co-criação ao nível da educação no panorama académico;
- Perceber quais os meios que as empresas estão a adotar para aproximar o consumidor às suas marcas.

Como poderei participar?

Este estudo consiste na realização de uma entrevista semi-estruturada sobre as práticas de interação com consumidores/*stakeholders* da marca. Será questionado sobre 7 questões no âmbito dos processos co-criativos com consumidores/*stakeholders*. Terá de responder consoante a sua experiência na empresa.

A minha participação será confidencial?

Sim. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos.

Informação de contacto:

Estudante de Mestrado de Gestão do Design

Instituto de Artes, Design e Empresa (IADE), Universidade Europeia Avenida D. Carlos I, no 4, 1200-649 Lisboa - Portugal

inesmpecas@gmail.com

Professor orientador António Mendes - antonio.mendes@universidadeeuropeia.pt

Professora co-orientadora Sara Gancho - sara.gancho@universidadeeuropeia.pt

ANEXO 5

Carta de Apresentação a Diretores de Marketing e Gestores de marcas

Título do Projeto: A influência dos processos co criativos com o consumidor na gestão das marcas

Investigador: Inês Peças

Gostaria de o convidar a participar num projeto de investigação no âmbito do Mestrado de Gestão de Design do Instituto de Artes, Design e Empresa (IADE), Universidade Europeia. A proposta de investigação pretende concluir de que forma é que a interação e o envolvimento com o consumidor e outros *stakeholders* podem influenciar a gestão das marcas, que benefícios proporcionam tanto para a empresa como para o consumidor e os riscos associados à necessidade de transparência por parte das organizações. Para o desenvolvimento do projeto, e numa fase exploratória, pretendo seguir uma metodologia qualitativa, utilizando a entrevista como processo para recolher informações pertinentes ao tema. Considero importante a sua participação para o desenvolvimento desta investigação, caso tenha disponibilidade e interesse para tal. Esta pesquisa irá ser conduzida por Inês Peças do Instituto de Artes, Design e Empresa (IADE). Em seguida poderá encontrar respostas a algumas questões pertinentes sobre a sua possível participação no estudo. Não hesite em contactar caso tenha alguma questão sobre esta carta ou qualquer informação que gostaria de ver aprofundada.

Título deste Método de Pesquisa: esta entrevista sobre a interação e envolvimento dos consumidores/*stakeholders* faz parte de um Projeto de Mestrado sobre a influência da interação e participação das marcas com os consumidores/*stakeholders*.

Objetivo deste Método de Pesquisa: compreender de que forma as empresas procuram conhecer o seu consumidor e as suas necessidades, utilizando meios como a interação e a participação.

Objetivos da investigação:

- Compreender que métodos são utilizados para conhecer o consumidor;
- Avaliar a importância do consumidor para as empresas;
- Perceber se o consumidor é parte integrante do processo de criação das marcas/empresas;
- Compreender o papel do consumidor/*stakeholders* no desenvolvimento de produtos ou serviços da marca;
- Conhecer as vantagens competitivas que a participação do consumidor pode trazer para as empresas;
- Avaliar se os processos de co-criação permitem criar produtos/serviços inovadores para o mercado;
- Perceber a influência que a co-criação tem na reputação da marca;

- Perceber a influência que a co-criação tem no desempenho económico das marcas;
- Avaliar os riscos resultantes dos processos co-criativos para as empresas por detrás das marcas.

Como poderei participar?

Este estudo consiste na realização de uma entrevista semi-estruturada sobre as práticas de interação com consumidores/*stakeholders* da marca. Será questionado sobre cerca de 10 questões no âmbito dos processos co-criativos com consumidores/*stakeholders*. Terá de responder consoante a sua experiência na empresa.

A minha participação será confidencial?

Sim. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos.

Informação de contacto:

Inês Peças

Estudante de Mestrado de Gestão de Design

Instituto de Artes, Design e Empresa (IADE), Universidade Europeia Avenida D. Carlos I, no 4, 1200-649 Lisboa - Portugal

inesmpeças@gmail.com

Professor orientador António Mendes - antonio.mendes@universidadeeuropeia.pt

Professora co-orientadora Sara Gancho - sara.gancho@universidadeeuropeia.pt

ANEXO 6

Protocolo da Entrevista a Profissionais e Investigadores na área da co-criação

Este presente documento tem por finalidade contextualizar o investigador quanto às suas funções, numa fase preparatória da entrevista e no decorrer da mesma, de forma a garantir o correto desenvolvimento da recolha de dados e assim, garantir melhores resultados.

Objetivo da entrevista

O objetivo da entrevista é permitir ao investigador recolher dados subjacentes às questões da investigação, consolidando o seu conhecimento através de informações partilhadas por profissionais na área da co-criação.

Fase preparatória da entrevista

- a. Confirmar, via e-mail ou telefone, a hora e o local da entrevista;
- b. Se a entrevista ocorrer via Skype, partilhar o nome/e-mail de utilizador;
- c. Relembrar o entrevistado sobre o tempo de duração da entrevista e do número aproximado de questões;
- d. No caso de Skype, enviar autorização de divulgação de identidade no projeto de investigação;
- e. Verificar o correto funcionamento do aparelho gravador de áudio ou, se preferir, o gravador do *smartphone*;
- f. Preparar pilhas extra para a necessidade de substituição e, carregador e/ou *power bank* para *smartphone*;
- g. Preparar bloco de notas e caneta para apontamentos pertinentes;
- h. Relembrar que não deve interromper o entrevistado durante a sua resposta, evitando a perda de informações importantes;
- i. Assegurar que as questões propostas são de fácil compreensão para o entrevistado, preparando-se para colocar as mesmas de forma coerente.

Fase da entrevista

- a. Garantir que os dispositivos técnicos para a gravação da entrevista encontram-se operacionais;
- b. No caso de via Skype, garantir o correcto funcionamento do programa - microfone/câmera;
- c. Apresentação do entrevistador;

- d. Elucidar o entrevistado sobre o projeto de investigação, o objetivo da entrevista e a escolha da marca em questão, assim como a contribuição dos resultados;
- e. Solicitar a autorização para gravar a entrevista, garantindo a confidencialidade e a utilização dos resultados apenas para fins acadêmicos;
- f. Pedir a assinatura do formulário de consentimento, mediante concordância com todos os pontos;
- g. Contextualizar o entrevistado sobre o procedimento da entrevista - numa primeira fase a explicação geral do método, seguindo-se a informação sobre o entrevistado e a empresa e, por fim, as questões propostas para o estudo.
- h. Pedir, caso seja possível, a partilha de documentos que consolidam as respostas do entrevistado, úteis ao estudo em questão.

Questões iniciais

- a. Qual a sua profissão?
- b. Há quanto tempo exerce atividade na área da co-criação?

Questões da investigação

TEMA	QUESTÕES
A importância do consumidor	1. De que forma devemos entender o consumidor enquanto marca? 2. Que métodos ou ferramentas devem ser utilizadas para conhecer o consumidor e as suas necessidades?
Co-criação	3. O que significa a co-criação? 4. O que requer uma estratégia baseada na co-criação?
Vantagem competitiva	5. Que vantagens poderão ser retiradas da co-criação, quer entre profissionais de diferentes áreas quer com os consumidores/ <i>stakeholders</i> ? 6. Poderão os processos co-criativos conduzir à inovação? E de que forma?
Estratégia de co-criação	7. Seria possível a criação de uma estratégia comum às empresas interessadas em processos co-criativos?
Experiência do consumidor	8. Qual acredita ser o motivo que leva as empresas a preocuparem-se com a experiência e participação do consumidor? 9. Que meios as empresas estão a adotar cada vez mais para proporcionar a experiência e interação com os consumidores e outros <i>stakeholders</i> ?

Influência externa e interna	10. Que riscos considera estarem associados ao envolvimento do consumidor/<i>stakeholders</i>? 11. Considera que atualmente, os colaboradores das empresas estão preparados para o envolvimento com consumidores/<i>stakeholders</i>? E no panorama académico, que alterações acredita que estão a surgir?
------------------------------	--

ANEXO 7

Protocolo da entrevista a Diretores de Marketing e Gestores de marcas

Este presente documento tem por finalidade contextualizar o investigador quanto às suas funções, numa fase preparatória da entrevista e no decorrer da mesma, de forma a garantir o correto desenvolvimento da recolha de dados e assim, garantir melhores resultados.

Objetivo da entrevista

O objetivo da entrevista é permitir ao investigador recolher dados subjacentes às questões da investigação, consolidando o seu conhecimento através de informações partilhadas por profissionais de algumas marcas.

Fase preparatória da entrevista

- a. Confirmar, via e-mail ou telefone, a hora e o local da entrevista;
- b. Se a entrevista ocorrer via Skype, partilhar o nome/e-mail de utilizador;
- c. Relembrar o entrevistado sobre o tempo de duração da entrevista e do número aproximado de questões;
- d. No caso de Skype, enviar autorização de divulgação de identidade no projeto de investigação;
- e. Verificar o correto funcionamento do aparelho gravador de áudio ou, se preferir, o gravador do *smartphone*;
- f. Preparar pilhas extra para a necessidade de substituição e, carregador e/ou *power bank* para *smartphone*;
- g. Preparar bloco de notas e caneta para apontamentos pertinentes;
- h. Relembrar que não deve interromper o entrevistado durante a sua resposta, evitando a perda de informações importantes;
- i. Assegurar que as questões propostas são de fácil compreensão para o entrevistado, preparando-se para colocar as mesmas de forma coerente.

Fase da entrevista

- a. Garantir que os dispositivos técnicos para a gravação da entrevista encontram-se operacionais;
- b. No caso de via Skype, garantir o correcto funcionamento do programa - microfone/câmera;
- c. Apresentação do entrevistador;

- d. Elucidar o entrevistado sobre o projeto de investigação, o objetivo da entrevista e a escolha da marca em questão, assim como a contribuição dos resultados;
- e. Solicitar a autorização para gravar a entrevista, garantindo a confidencialidade e a utilização dos resultados apenas para fins acadêmicos;
- f. Pedir a assinatura do formulário de consentimento, mediante concordância com todos os pontos;
- g. Contextualizar o entrevistado sobre o procedimento da entrevista - numa primeira fase a explicação geral do método, seguindo-se a informação sobre o entrevistado e a empresa e, por fim, as questões propostas para o estudo.
- h. Pedir, caso seja possível, a partilha de documentos que consolidam as respostas do entrevistado, úteis ao estudo em questão.

Questões iniciais

- a. Qual o seu cargo e função na empresa?
- b. Qual a visão da empresa relativamente ao Marketing?

Questões da investigação

TEMA	QUESTÕES
A importância do consumidor	1. De que forma o consumidor é importante para a empresa? 2. Que métodos ou ferramentas utilizam para conhecer o consumidor e as suas necessidades? 3. Existe alguma preocupação na empresa em promover a interação e o envolvimento com o consumidor?
Co-criação na empresa	4. Existe alguma experiência na promoção da participação do consumidor ou outros <i>stakeholders</i> em processos de desenvolvimento de produtos ou serviços? SIM, seguir para o ponto 3 NÃO, seguir para o ponto 4
Estratégia de co-criação	5. Que meios utilizaram para proporcionar essas experiências aos consumidores/ <i>stakeholders</i> ? 6. Que tipo de informações são retiradas dessas experiências? 7. É possível determinar o sucesso de uma estratégia centrada na experiência do consumidor? De que forma? 8. Qual a vantagem competitiva ao adotarem os processos co criativos onde o foco é a experiência e o envolvimento com o consumidor?

Experiência do consumidor	9.Qual o motivo que leva as empresas a preocuparem-se com a experiência e participação do consumidor? 10.Considera que possa ser uma estratégia de sucesso no que diz respeito a conhecer o consumidor e a desenvolver produtos ou serviços melhor direcionados? 11.Considera que proporcionar essas experiências pode ser um meio para a inovação? 12.Qual a imagem acredita que um consumidor ou outro <i>stakeholder</i> pode criar da marca ao participar em experiências promovidas?
Influência externa e interna	Que riscos considera estarem associados ao envolvimento do consumidor/<i>stakeholders</i>? A nível interno da empresa, que desafios surgem quanto à formação dos colaboradores? Estarão preparados para um contacto mais próximo com os consumidores?

ANEXO 8

Formulário de Consentimento a Profissionais e Investigadores na área da co-criação

Formulário de Consentimento

Co-criação com o consumidor

Participante nº _____

Estudante de Mestrado: Inês Moreira dos Santos Peças

Assinale com X, por favor

1. Confirmo que li e compreendi as informações disponíveis no documento partilhado sobre o projeto de estudo, tendo a oportunidade para esclarecer quaisquer dúvidas sobre o mesmo. ☐
2. Compreendo que a minha participação neste projeto de estudo é de cariz voluntário, sendo livre de desistir sem qualquer prejuízo ou justificação. ☐
3. Ao participar, compreendo que as informações fornecidas poderão ser utilizadas no projeto de estudo, somente para fins académicos. ☐
4. Compreendo que o meu nome não irá aparecer em qualquer relatório, artigo ou apresentação, sendo garantido pelo investigador o anonimato e a confidencialidade. ☐
5. Aceito, de livre vontade, fazer parte deste estudo. ☐

_____	__/__/____	_____
Nome do participante	Data	Assinatura
_____	__/__/____	_____
Nome do investigador	Data	Assinatura

Quando preenchido, o participante deve ter acesso a uma cópia deste documento. No caso de entrevista online, por favor devolva o documento preenchido por meio de digitalização.



IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação - Universidade Europeia

ANEXO 9

Formulário de Consentimento a Diretores de Marketing e Gestores de marcas

Formulário de Consentimento Co-criação com o consumidor

Participante nº _____

Estudante de Mestrado: Inês Moreira dos Santos Peças

Assinale com X, por favor

1. Confirmando que li e compreendi as informações disponíveis no documento partilhado sobre o projeto de estudo, tendo a oportunidade para esclarecer quaisquer dúvidas sobre o mesmo. ☐
2. Compreendo que a minha participação neste projeto de estudo é de cariz voluntário, sendo livre de desistir sem qualquer prejuízo ou justificação. ☐
3. Ao participar, compreendo que as informações fornecidas poderão ser utilizadas no projeto de estudo, somente para fins académicos. ☐
4. Compreendo que o meu nome e a marca que represento não irão aparecer em qualquer relatório, artigo ou apresentação, sendo garantido pelo investigador o anonimato e a confidencialidade. ☐
5. Aceito, de livre vontade, fazer parte deste estudo. ☐

Nome do participante

__/__/____
Data

Assinatura

Nome do investigador

__/__/____
Data

Assinatura

Quando preenchido, o participante deve ter acesso a uma cópia deste documento. No caso de entrevista online, por favor devolva o documento preenchido por meio de digitalização.



IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação - Universidade Europeia

ANEXO 10

Questionário

Questionário sobre interação com as marcas

Este estudo insere-se num projeto de investigação sobre interação entre empresas e consumidores. Os resultados permitirão aprofundar conceitos quanto à participação e experiência com as marcas. Por favor, leia cada questão cuidadosamente para poder dar a sua resposta. Ao participar neste questionário está a concordar em fazer parte do projeto de investigação. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos. Este questionário é de natureza confidencial e anónima.

Agradeço a sua colaboração.

Caso tenha alguma questão ou comentário não hesite em contactar:

Inês Peças
Estudante do Mestrado de Gestão do Design
Instituto de Arte, Design e Empresa (IADE) Universidade Europeia
Lisboa, Portugal
inesmpecas@gmail.com

*Obrigatório

Identificação do participante

1. **1. Género ***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Outra: _____

2. **2. Idade ***

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 14 - 18 anos
☐ 18 - 24 anos
☐ 25 - 29 anos
☐ 30 - 39 anos
☐ 40 - 49 anos
☐ 50 - 59 anos
☐ 59 - 65 anos

3. 3. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

7. 7. Como considera importante a interação entre marca/consumidor? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nada importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Importante
- ☐ Muito importante
- ☐ Absolutamente importante

A

8. 8. Porque considera importante a interação entre marca/consumidor? *

Marcar apenas uma oval.

4

- ☐ A oportunidade de melhorar os produtos/serviços prestados
- ☐ Dá voz ativa ao consumidor
- ☐ Envolve o consumidor com a marca, criando maior proximidade

5

- ☐ Permite conhecer melhor o seu consumidor e as suas necessidades
- ☐ Outra: _____

9. 9. Indique a frequência de cada tipo de interação que estabelece com uma marca *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Contacto telefónico	☐	☐	☐	☐	☐
Contacto via e-mail	☐	☐	☐	☐	☐
Eventos presenciais	☐	☐	☐	☐	☐
Redes sociais	☐	☐	☐	☐	☐

6 Experiência e participação activa do consumidor

10. 10. Já teve alguma experiência ou participação activa no desenvolvimento de produtos/serviços? (por exemplo, se já contribuiu com ideias sobre produtos/serviços presencialmente ou em plataformas online como redes sociais) *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

11. 11. Já alguma vez se envolveu em actividades com uma marca, como por exemplo: *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Em sessões presenciais onde a marca promoveu o diálogo e experiências com os seus consumidores

In

- ☐ Fazendo parte de uma comunidade online da marca
- ☐ Nas redes sociais
- ☐ Num evento físico da marca
- ☐ Numa plataforma online desenvolvida pela marca
- ☐ Outra: _____

12. **12. Indique se participou em uma ou mais das seguintes atividades nos últimos 2 anos.**

*

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Escrevi uma carta ou e-mail de reclamação.
- ☐ Liguei para o apoio ao cliente sobre problemas com um novo produto ou serviço.
- ☐ Publiquei uma mensagem no Facebook ou Twitter sobre problemas com um novo produto ou serviço.
- ☐ Participei numa discussão online (por exemplo, através de blog, fórum) sobre problemas com um novo produto ou serviço.
- ☐ Participei num Fórum público para discutir ideias sobre novos produto ou serviço.
- ☐ Participei num Fórum de uma empresa para discutir ideias sobre novos produto ou serviços.
- ☐ Interagi num post de um Blog independente sobre um novo produto ou serviço.
- ☐ Interagi num post de um Blog de uma marca/empresa sobre um novo produto ou serviço.
- ☐ Fiz parte da equipa responsável pelo desenvolvimento de um novo produto ou serviço.
- ☐ Fiz parte da fase de teste Beta de um novo produto ou serviço.
- ☐ Fiz parte da fase de teste de um produto ou serviço através de plataformas online
- ☐ Votei para uma ideia de um novo produto numa Rede social.
- ☐ Contribuí para a ideia de um novo produto numa Rede Social.
- ☐ Discuti novos produtos ou serviços com os meus amigos no Facebook.
- ☐ Discuti novos produtos ou serviços com os meus amigos noutras Redes sociais.
- ☐ Escrevi um post no meu Blog sobre um novo produto ou serviço.
- ☐ Escrevi mensagens sobre um novo produto ou serviço nas Redes sociais.

13. **13. Tendo em conta a marca que referiu anteriormente, em que sectores estaria disposto em participar na criação ou desenvolvimento de um produto ou serviço, ou na resolução de problemas que pudessem melhorar a marca? ***

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Aplicações
- ☐ Calçado
- ☐ Cosmética
- ☐ Decoração
- ☐ Electrónica
- ☐ Finança
- ☐ Produtos alimentares
- ☐ Saúde
- ☐ Vestuário
- ☐ Outra: _____

14. 14. De que forma estaria mais disposto a participar? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Fazer parte de uma comunidade online da marca
- ☐ Participar em actividades nas redes sociais
- ☐ Participar em sessões presenciais onde a marca promovesse o diálogo e experiências com os seus consumidores
- ☐ Participar num evento físico da marca
- ☐ Participar numa plataforma online desenvolvida pela marca
- ☐ Outra: _____

15. 15. Qual seria a melhor forma de ser recompensado? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Monetariamente
- ☐ Receber produtos/serviços da marca
- ☐ Seria recompensado fazendo parte da comunidade de marca, que partilha os mesmos valores e com a qual me identifico
- ☐ Seria recompensado pela concretização pessoal da participação em algo que valoriza as minhas ideias e opiniões
- ☐ Seria recompensado de forma intrínseca por estar a melhorar a experiência de outros consumidores da marca
- ☐ Seria recompensado pelo momento de entretenimento que a participação iria proporcionar
- ☐ Seria recompensado pelo conhecimento adquirido ao longo da participação
- ☐ Seria uma recompensa a minha satisfação em contribuir no melhoramento de produtos ou serviços
- ☐ Ter acesso a eventos promovidos pela marca
- ☐ Outra: _____

16. 16. O que acha que significa o termo "co-criação"? *

Interação nas redes sociais

17. Qual a principal razão para seguir uma marca nas redes sociais? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Contribuir com ideias sobre novos produtos
- ☐ Interagir com a marca e dar a minha opinião
- ☐ Manter-me atualizado quanto ao lançamento de produtos e serviços
- ☐ Para ter contacto directo com a marca, como um meio de apoio ao cliente
- ☐ Participar em passatempos
- ☐ Por meio de influencers digitais com os quais me identifico e que representam a marca
- ☐ Sentir-me membro de uma comunidade
- ☐ Sou cliente da marca
- ☐ Tenho grande afinidade pela marca
- ☐ Usufruir de descontos
- ☐ Outra: _____

18. Numa escala de 1 a 7, em que 1 é "nada importante" e 7 "muito importante", como avalia uma marca nas páginas de redes sociais de acordo com as ações descritas? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
Conteúdos das publicações	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Interação com os seus seguidores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Passatempos desenvolvidos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Preocupação em "ouvir" os seguidores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Promoções e descontos com frequência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rápida capacidade de resposta	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Regularidade das publicações	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19. De que forma já interagiu com alguma marca nas redes sociais? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Nunca interagi
- ☐ Colocando "gosto" nas publicações
- ☐ Contribuindo com ideias de produtos ou serviços
- ☐ Dando a minha opinião em publicações
- ☐ Enviando mensagem
- ☐ Participando em passatempos
- ☐ Partilhando publicações
- ☐ Outra: _____

Com tecnologia

