

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,  
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO – COGEAE**

**MBA EM MARKETING**

**A CO-CRIAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO  
MERCADOLÓGICO – CASE CO-CRIAÇÃO LEGO**

**BRUNO AUGUSTO LOPES DE LUCENA**

**São Paulo – SP**

**2016**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,  
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO – COGEAE**

**BRUNO AUGUSTO LOPES DE LUCENA**

**A CO-CRIAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO  
MERCADOLÓGICO – CASE CO-CRIAÇÃO LEGO**

**Monografia apresentada ao Curso de  
MBA em Marketing, da Pontifícia  
Universidade Católica de São Paulo -  
COGEAE, como pré-requisito para a  
obtenção do título de Especialista em  
Marketing, orientada pelo Professor Dr.**

**José PALANDI Júnior**

**São Paulo – SP**

**2016**

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_ (            ).

ASSINATURA DO ORIENTADOR: \_\_\_\_\_.

ASSINATURA DO COORDENADOR: \_\_\_\_\_.

## **RESUMO**

O presente trabalho de monografia se propõe a analisar o Marketing 3.0 aplicado a economia atual. Destaque para o desempenho das empresas que aderiram a Co-Criação, com interação de usuários e desenvolvedores de diversos lugares. Para melhor compreensão do tema, o trabalho consiste em aprofundar conceitos sobre Marketing 3.0, Marketing Colaborativo e Co-Criação a partir da visão de teóricos contemporâneos das áreas de Marketing e estudar as estratégias mercadológicas.

Palavras-chave: Marketing 3.0, Marketing Colaborativo, Co-Criação de Valor.

## **ABSTRACT**

This thesis work aims to analyze the Marketing 3.0 applied to the current economy. Highlighting the performance of companies that have joined the Co-Creation, interaction with users and developers from several places. For better understanding of the topic, the work is to deepen concepts of Marketing 3.0, Collaboration and Co-Creation from the perspective of contemporary theorists Marketing areas, and study the marketing strategies.

Keywords: MAR

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0 .....	21
Figura 2: Modelo de matriz baseada em valores.....	22
Figura 3: A transformação do processo de criação de valor .....	24
Figura 4: Processo orientado ao cliente .....	25
Figura 5: Mentalidade das empresas versus mentalidade dos consumidores .....	25
Figura 6: Logotipo batata Ruffles.....	27
Figura 7: Ruffles – sabor Mostrada e mel.....	28
Figura 8: Ruffles – sabor Strogonoff.....	28
Figura 9: Ruffles – sabor Yakissoba.....	29
Figura 10: Página do site – Faça-me um sabor.....	30
Figura 11: Ole Kirk Kristiansen.....	31
Figura 12: Logotipo Lego .....	32
Figura 13: As marcas mais valiosas de brinquedos de 2016 .....	32
Figura 14: Primeiros brinquedos Lego .....	34
Figura 15: Conjunto de Peças Lego .....	35
Figura 16: Facebook Oficial Lego: Capa com personagens da linha Minecraft.....	36
Figura 17: Loja Oficial Lego Brasil.....	37
Figura 18: Loja Oficial Lego Internacional .....	39
Figura 19: Canal Oficial no Youtube.....	40
Figura 20: Twitter Lego Ideas.....	41
Figura 21: Facebook Oficial Lego.....	41
Figura 22: Facebook Messenger Minifigures Lego.....	42
Figura 23: CEO Jorgen Vig Knudstorp .....	43
Figura 24: Plataforma Digital Designer.....	44

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero.....	12
Gráfico 2: Faixa Etária.....	13
Gráfico 3: Área Profissional.....	13
Gráfico 4: Nível Hierárquico .....	14
Gráfico 5: Você costuma acessar redes sociais e fóruns na internet? .....	14
Gráfico 6: Você segue páginas oficiais na internet de empresas que forneçam produtos ou serviços? .....	15
Gráfico 7: Se sim, com que frequência? .....	15
Gráfico 8: Você costuma opinar sobre produtos ou serviços na internet? .....	16
Gráfico 9: Se sim, com que frequência? .....	16
Gráfico 10: Você já ouviu falar em Co-criação? .....	17
Gráfico 11: Você já recebeu o convite de alguma empresa para participar do desenvolvimento de um produto ou serviço? .....	17
Gráfico 12: Você gostaria de participar da criação de um produto ou serviço com uma empresa?.....	18
Gráfico 13: Você compraria um produto co-criado por outros clientes e empresas?.....	18
Gráfico 14: Você acredita que a qualidade seria comprometida? .....	19

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1.	TEMA .....	10
1.2.	PROBLEMA .....	10
1.3.	JUSTIFICATIVA .....	10
1.4.	OBJETIVO.....	11
1.5.	METODOLOGIA.....	11
<b>2.</b>	<b>MARKETING 3.0.....</b>	<b>20</b>
2.1.	MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	21
2.2.	MARKETING COLABORATIVO .....	23
2.3.	CO-CRIAÇÃO .....	23
<b>3.</b>	<b>CASE BATATA RUFFLES .....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>GRUPO LEGO .....</b>	<b>31</b>
4.1.	COMPOSTO DE MARKETING .....	33
4.1.1	PRODUTO .....	34
4.1.2	PREÇO.....	37
4.1.3	PRAÇA .....	38
4.1.4	PROMOÇÃO .....	39
<b>5.</b>	<b>CO-CRIAÇÃO NO GRUPO LEGO.....</b>	<b>43</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>46</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>47</b>
<b>8.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>52</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta o conceito da Co-Criação como diferencial competitivo embasado no Marketing 3.0 e Marketing Colaborativo. Com o aumento da velocidade das informações na sociedade e das constantes mudanças do mercado, provocadas principalmente pela era Digital, o marketing evoluiu, passando por fases, as quais chamamos de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0 (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010). Cada fase é representada por pontos focais nas estratégias de Marketing, ou seja, 1.0 Vender Produtos, 2.0 Tecnologia da Informação, 3.0 a Plenitude (Mente, coração e espírito). Na primeira fase propulsionada pela Revolução Industrial, o objetivo era o desenvolvimento de produtos com a venda voltada a compradores de massa com necessidades físicas. A segunda fase tinha como propósito além das necessidades físicas, incitar o apelo emocional para a decisão de compra, posicionando a empresa e o produto perante os clientes. Na terceira, as pessoas e organizações tendem a ser mais participativas no mercado globalizado e a criatividade é motivada pela necessidade das mudanças de atitudes que com o passar do tempo, se mostraram ineficientes ao bem-estar coletivo. Segundo Copeland e Malik (2005), desde o início dos anos 2000, a nova onda de tecnologia permite a conectividade e a interatividade entre indivíduos e grupos. Ela foi impulsionada pelo fácil acesso a celulares e computadores baratos, além de acesso à internet a custo baixo e softwares de fonte aberta. Isso permitiu que as pessoas criassem e consumissem conteúdo transformando-as de consumidores em “prosumidores”. Através do neologismo Wikinomics, criado por Don Tapscott e Anthony D. Williams (2007), essa nova economia é sustentada pela produção colaborativa e o consumo colaborativo. Isso vale para a criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, como também os chamados *peers*. Os consumidores em rede, ao longo tempo ganharam força através das redes sociais, ao dar suas opiniões, interagirem com as empresas e compartilharem suas experiências com outros usuários. Conforme Prahalad & Ramaswamy, no livro “O Futuro da Competição”, (2004), a Co-Criação tem como definição, um método de criação em conjunto, de pessoas que tenham interesses e objetivos compartilhados, sendo assim, no marketing a Co-Criação pode representar a criação de valor para a empresa e o cliente, para que em conjunto possam se obter benefícios diversos, como por exemplo, a inovação. Portanto, o perfil do consumidor

mudou, e as empresas que já utilizam as metodologias propostas pelo Marketing 3.0, enxergam de forma plena e possuem missões, visões e valores definidos para oferecer soluções de acordo com o bem comum.

## **1.1. TEMA**

O tema é abrangente, seja pela estratégia mercadológica e interesse dos consumidores, quanto a convergência desses ideais para o bem comum. Além dos aspectos positivos financeiros, inovadores e ecológicos, há espaço para a discussão em relação a quebra de paradigmas, quanto ao consumo consciente vs compra motivada por status social, principalmente em economias ainda em desenvolvimento como o Brasil.

## **1.2. PROBLEMA**

Analisar os aspectos positivos que as empresas podem obter como diferencial competitivo mercadológico, com a aplicação da Co-Criação.

## **1.3. JUSTIFICATIVA**

Enfatizar a ferramenta de marketing que vem ganhando destaque em grandes empresas como método para obter maior competitividade mercadológica.

## **1.4. OBJETIVO**

Objetivo geral: Avaliar os benefícios da aplicação da ferramenta de marketing, Co-Criação.

Objetivo específico:

- Compreender como funciona a Co-Criação em grandes empresas.
- Analisar as estratégias e métodos utilizados nessas empresas
- Identificar os papéis das empresas e dos clientes dentro desse modelo de negócio.

## 1.5. METODOLOGIA

Para um melhor entendimento quanto ao tema de Co-Criação, neste capítulo será apresentada a metodologia aplicada na pesquisa.

Tendo por objeto de estudo a avaliação dos benefícios da aplicação da Co-criação em empresas, as pesquisas aplicadas foram a bibliográfica e quali-quantitativa através de formulários preenchidos por consumidores 100 usuários da internet entre 30/04/2016 a 31/05/2016 embasada por autores renomados como, Barros e Lehfeld (2003, p. 32):

Ao tratarmos das ciências sociais não podemos adotar o mesmo modelo de investigação das ciências naturais, pois o seu objeto é histórico e possui uma consciência histórico-social. Isto significa que tanto o pesquisador como os sujeitos participantes dos grupos sociais e da sociedade darão significados e intencionalidade às ações e às suas construções.

Mesmo com impasses entre cientistas de várias áreas, quanto a metodologia de estudo mais adequada entre qualitativa e quantitativa, autores como Demo (1995, p. 231) reforçam que “Embora metodologias alternativas facilmente se unilateralizem na qualidade política, destruindo-a em consequência, é importante lembrar que uma não é maior, nem melhor que a outra. Ambas são da mesma importância metodológica”.

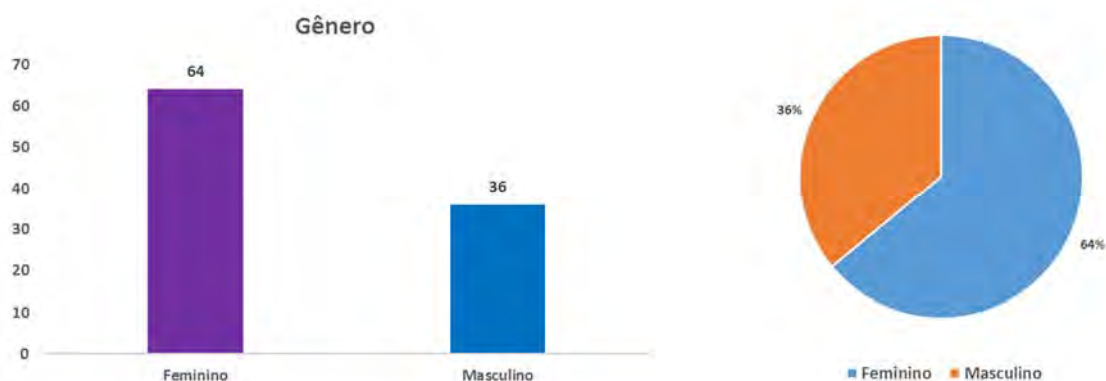
A pesquisa bibliográfica, foi fundamental no direcionamento e busca de práticas de Co-Criação já adotadas no mercado, esse método segundo Vergara, é o

estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral (Vergara, 2009, p:43).

Durante a pesquisa de publicações, destaca-se a divulgada em setembro de 2014 encomendada pela Mutopo ao Ibope em parceria com a Conecta. Foi demonstrado que 60% das empresas brasileiras já co-criaram algum projeto com clientes. Além disso, ela mostra que 21% delas direcionam recursos para projetos de Co-criação, sendo os clientes, 68% deles dispostos a sugerir melhorias às empresas; a maioria deles, 80%, acredita que a colaboração é a melhor trilha se seguir; e 70% creem que os produtos desse tipo de origem são melhores.

A pesquisa realizada no presente trabalho, analisa o perfil dos consumidores entrevistados e como eles veem o modelo de Co-criação. Abaixo estão os gráficos com as perguntas realizadas:

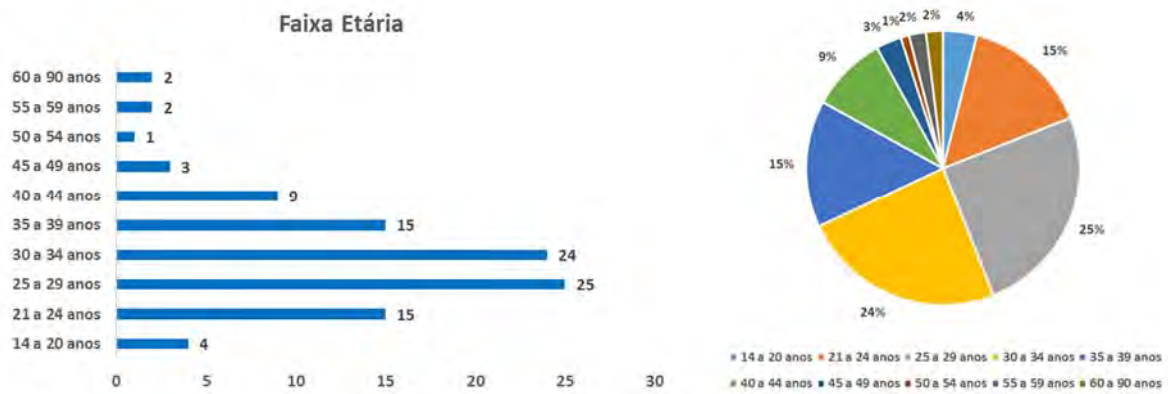
Gráfico 1: Gênero



Fonte: Autoria própria

Dos 100 consumidores que responderam à pesquisa, o maior número foi de mulheres, (64 - 64%), sendo (36 - 36%) homens.

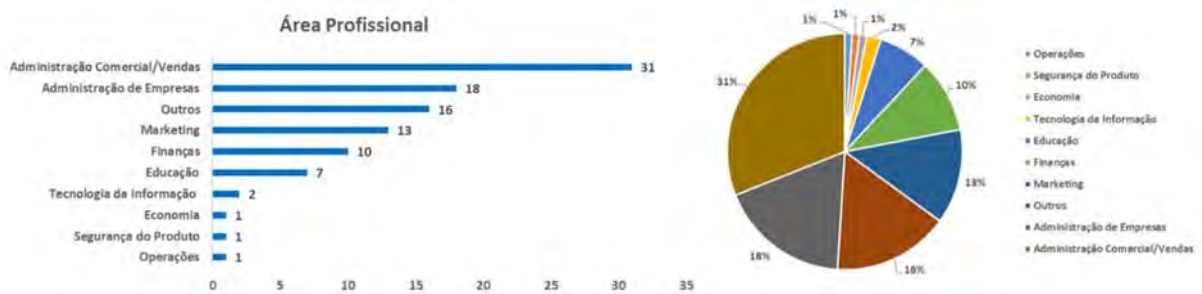
Gráfico 2: Faixa Etária



Fonte: Autoria própria

A faixa etária de maior participação está concentrada entre 25 a 29 anos (25 – 25%), seguida por 30 a 34 anos (24 – 25%), 21 a 24 anos (15 - 15%), 35 a 39 anos (15 - 15%), 40 a 44 anos (9 – 9%), 14 a 20 anos (4 – 4%), 45 a 49 anos (3 – 3%), 55 a 59 anos (2 – 2%), 60 a 90 anos (2 – 2%) e 50 a 54 anos (1 – 1%).

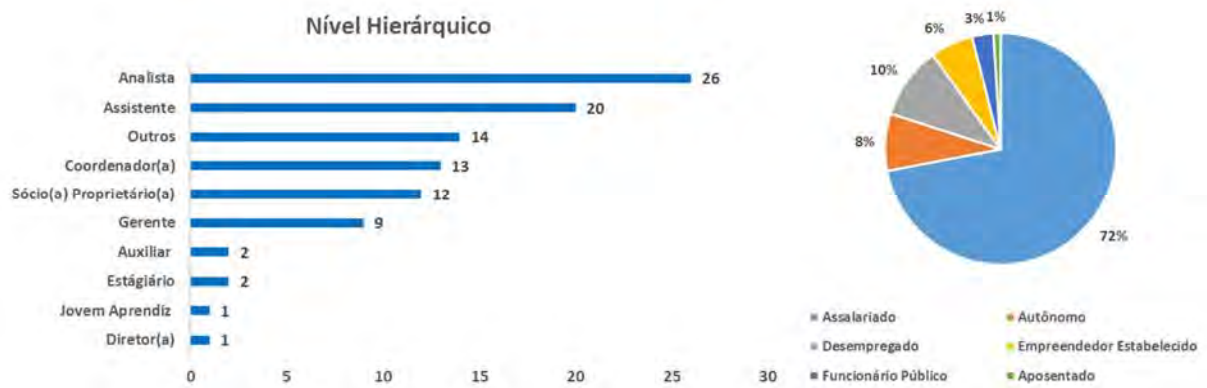
Gráfico 3: Área Profissional



Fonte: Autoria própria

O gráfico acima lista a maior concentração de clientes que trabalham em áreas ligadas a administração, marketing e vendas.

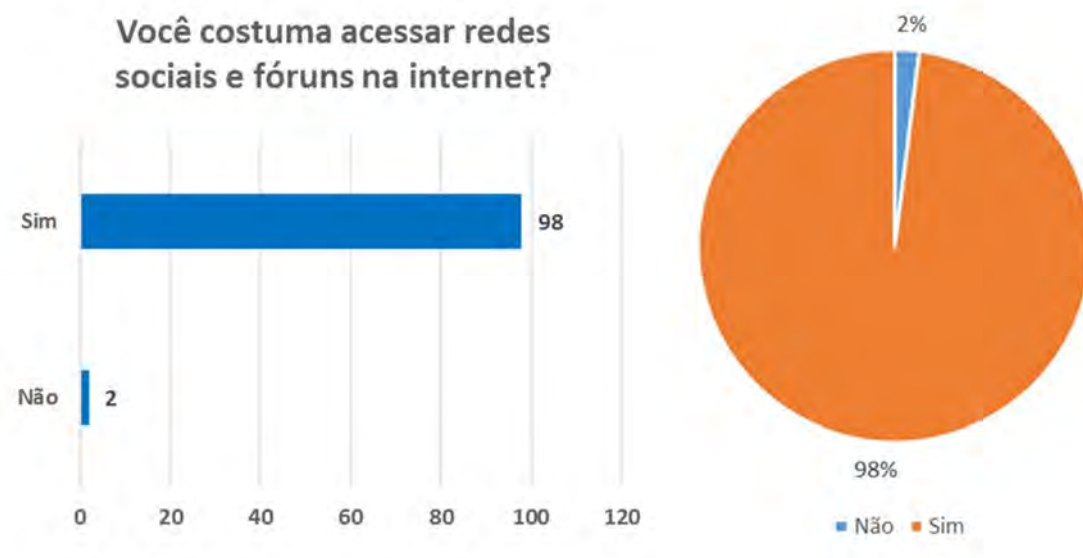
Gráfico 4: Nível Hierárquico



Fonte: Autoria própria

A concentração maior em nível hierárquico condiz com a faixa etária, sendo a maioria dos participantes entre analistas e assistentes, sendo profissionais no início da carreira.

Gráfico 5: Você costuma acessar redes sociais e fóruns na internet?



Fonte: Autoria própria

A pergunta quanto a assiduidade teve respostas majoritariamente positivas quanto ao acesso a redes sociais e fóruns na internet, com (98 – 98%) de participantes.

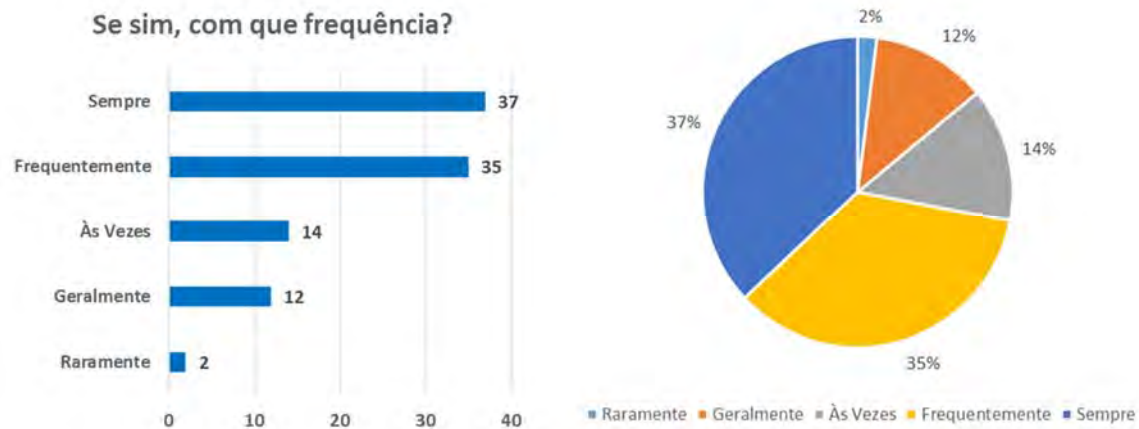
Gráfico 6: Você segue páginas oficiais na internet de empresas que forneçam produtos ou serviços?



Fonte: Autoria própria

Os acessos às redes e fóruns não seguem as mesmas tendências quanto aos consumidores seguirem empresas de produtos e serviços.

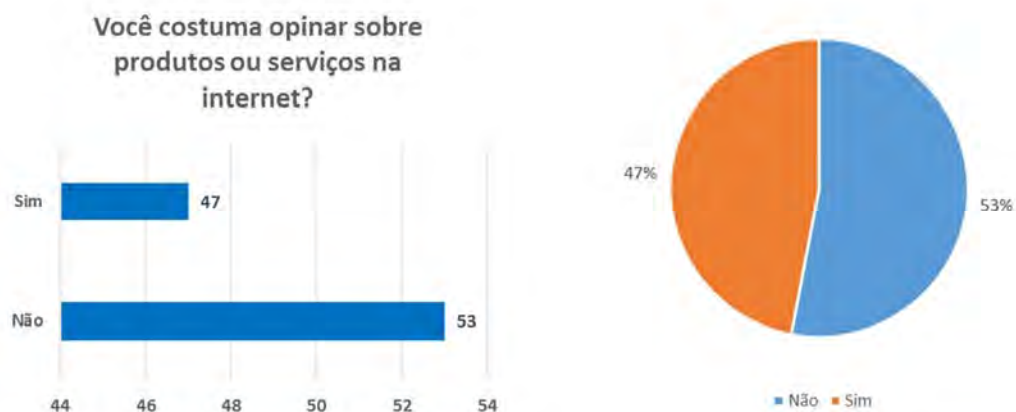
Gráfico 7: Se sim, com que frequência?



Fonte: Autoria própria

Entretanto, os que seguem as empresas com maior assiduidade representam 72%.

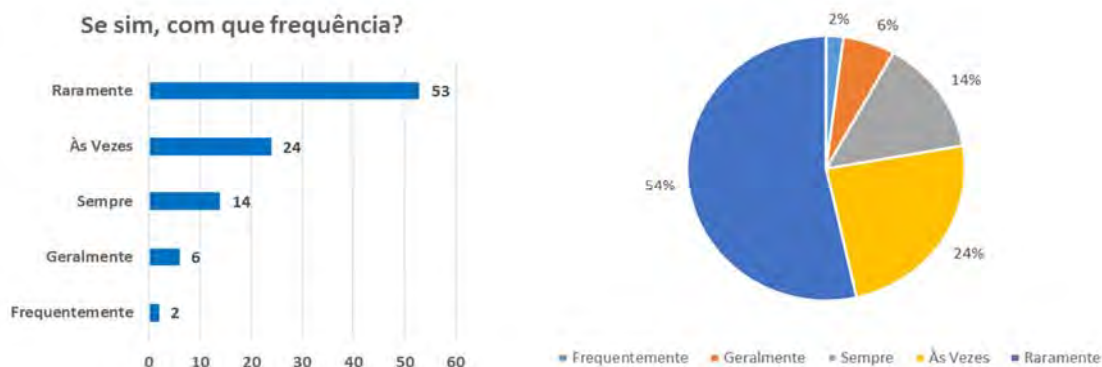
Gráfico 8: Você costuma opinar sobre produtos ou serviços na internet?



Fonte: Autoria própria

A falta de interações expõe uma oportunidade sobre aproximação das empresas quanto a criação conjunta, como mostra o gráfico acima, em que 53% dos consumidores não costuma opinar sobre produtos e serviços na internet.

Gráfico 9: Se sim, com que frequência?



Fonte: Autoria própria

A frequência confirma essa oportunidade descrita anteriormente, já que os clientes opinam raramente quanto aos produtos e serviços.

Gráfico 10: Você já ouviu falar em Co-criação?



Fonte: Autoria própria

Por ser tratar de uma tendência recente, a Co-criação ainda não é de conhecimento da maioria, nesta amostragem 77% dos consumidores alegaram desconhece-la.

Gráfico 11: Você já recebeu o convite de alguma empresa para participar do desenvolvimento de um produto ou serviço?



Fonte: Autoria própria

O gráfico 11 reforça a falta de aproximação das empresas.

Gráfico 12: Você gostaria de participar da criação de um produto ou serviço com uma empresa?



Fonte: Autoria própria

O gráfico 12 mostra a disposição dos clientes quanto a participação na criação de produtos e serviços.

Gráfico 13: Você compraria um produto co-criado por outros clientes e empresas?



Fonte: Autoria própria

A maioria dos participantes da pesquisa compraria um produto co-criado entre outros clientes e empresas, sendo (92 – 92%).

Gráfico 14: Você acredita que a qualidade seria comprometida?



Fonte: Autoria própria

A pesquisa deste trabalho de conclusão, traçou o perfil dos clientes em sua maioria, mulheres, assalariadas, com faixa etária entre 25 à 34 anos, com acesso à internet, que possuem disposição quanto as interações na criação e desenvolvimento de produtos e serviços junto a empresas e as mesmas comprariam os produtos, pois acreditam que a qualidade não seria comprometida.

A seguir veremos os conceitos de marketing e o que eles dizem sobre as tendências de Co-Criação.

## 2. MARKETING 3.0

Ao decorrer do tempo o marketing passou por mudanças, evoluindo para o marketing 3.0, (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010). Atualmente com o foco na opinião dos consumidores, as empresas procuram monitorá-las quanto as experiências sobre os seus produtos, serviços e mercado. A relação entre empresas e clientes ocorre por diversos canais de comunicação, sendo o mais comum as redes sociais e fóruns na internet acontecendo a participação da sociedade criativa.

Hoje, estamos testemunhando o surgimento do Marketing 3.0, ou a era voltada para os valores. Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem. (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, p. 4)

Esse novo conceito aborda o indivíduo como pleno, através de seus objetivos de vida, valores morais e éticos, principalmente o que ele espera das empresas, para que elas ajam com um padrão de conduta pré-definidos pela Missão, Visão e Valores.

Com a situação atual da sociedade perante a inclusão digital, houve uma alteração no padrão do mercado convencional e engessado. Com a popularização das mídias sociais, o consumidor ganhou espaço para realizar questionamentos, tornando-se mais exigente e influenciador em seus círculos sociais.

De acordo com Prahalad (2004, p. 16) “ A mudança mais básica decorreu da transformação do papel do consumidor – de isolado para conectado, de desinformado para informado, de passivo para ativo”.

O Marketing 3.0, busca métodos para atender as necessidades desse novo consumidor, no âmbito: social, econômico e ambiental, diferente dos métodos arcaicos utilizados anteriormente.

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de cotação e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Marketing 3.0 (2010, p.6)

Durante a era industrial, o Marketing 1.0 tinha por alvo a produção em massa de produtos com características básicas com a finalidade de reduzir o custo de produção. No Marketing 2.0 tinha o foco no atendimento das necessidades dos clientes e na fidelização. Já o Marketing 3.0, ao contrário dos outros ciclos, tem por foco a participação do consumidor com a empresa, tornando um diferencial.

A marca de uma empresa precisa demonstrar um posicionamento idôneo e íntegro, onde atenda às necessidades dos clientes pelos produtos e serviços prestados, garantindo assim ao término da experiência do cliente a satisfação.

## 2.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

As constantes mudanças sociais e culturais da sociedade, principalmente após a facilitação ao acesso as mídias sociais, direcionaram as empresas à novas tecnologias de informação agregando novos conceitos baseados no âmbito social e cultura de seus clientes, tornando-se assim um diferencial mercadológico.

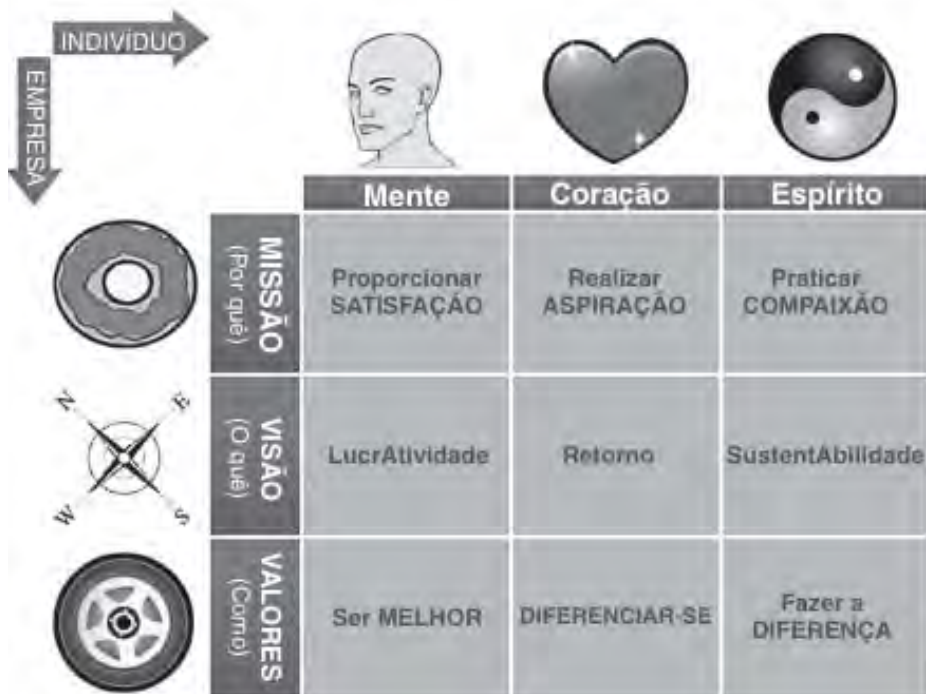
Kotler, Kartajaya e Setiawan, (2010), definem que “Para incluir as boas ações na cultura corporativa e manter-se firme a seu compromisso, a melhor abordagem é incorporá-la à missão, à visão e aos valores da empresa. ”.

Desta forma, integrar o conceito de Marketing 3.0 como estratégia da empresa e colocá-lo como prática habitual na relação com os consumidores.

Esse mesmo conceito, prega que além da importância do desempenho e satisfação ao cliente quanto ao produto, uma empresa deve ser idealizada como praticante da compaixão de alguma maneira. Não devendo apenas visar retornos financeiros aos seus *stakeholders*, ou seja, os que possuem interesse, participação e risco nas empresas, mas também o bem-estar social. O termo foi definido por R. Edward Freeman (1984).

A missão deverá descrever a visão de futuro da empresa, os valores são o DNA da organização, onde suas ações deverão refletir a este conceito para que se possa estruturar uma política de marketing moderno visando o comprometimento com ao negócio a longo prazo, se tornando um pilar do marketing 3.0 em que o compromisso com os valores, cultura e necessidades dos clientes reflitam na forma de atuar da empresa no mercado.

Figura 2: Modelo de matriz baseada em valores



Fonte: Marketing 3.0 (2010, p.47)

## 2.2. MARKETING COLABORATIVO

O Marketing Colaborativo é definido por Kotler, Kartajaya e Setiawan, (2010, p.12) como o elemento básico do Marketing 3.0 e para isso, as empresas que o praticam, precisam colaborar entre si, com seus *stakeholders* e clientes.

A nova era tecnológica, definida por Copeland e Malik (2005), ajudou a conectar indivíduos e a interação entre grupos. Ela é composta por três fatores relevantes, sendo eles: computadores e celulares de preços de venda baixos, internet mais acessível e em fonte aberta, favorecendo a colaboração, troca de experiências entre os indivíduos.

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan, (2010, p.7) “A nova onda de tecnologia transforma as pessoas de consumidores em prosumidores, termo criado originalmente por Alvin Toffler no livro A Terceira Onda, (1980). Um dos fatores que permitiram a nova onda de tecnologia foi a ascensão das mídias sociais. ”.

Com a nova era de interação entre pessoas, os consumidores buscam inteirar-se sobre novas notícias e ideias, além de expressar suas opiniões e criações.

Conforme pesquisa realizada no presente trabalho, 98% dos entrevistados acessam redes sociais e fóruns na internet, deste 76% seguem páginas oficiais na internet de empresas que forneçam produtos e serviços, sendo, 47% costumam opinar sobre produtos e serviços pela internet.

A existência do marketing colaborativo veio influenciando as empresas de tal modo que pode se considerar que os profissionais de marketing não possuem o total controle sobre suas marcas, baseado no forte poder coletivo de seus clientes.

## 2.3. CO-CRIAÇÃO

O termo Co-Criação, *Co-Creation*, em inglês, vem sendo utilizado no mercado nos últimos anos, como forte tendência no Marketing, justamente pela transformação profunda a qual a sociedade moderna está passando. Tal transformação, segundo, Prahalad e Ramaswamy (2004), aconteceu no sistema industrial, quando passou a gerar muito mais bens e serviços do que no passado que são distribuídos por muito mais canais sejam eles físicos, móveis ou *online*. Essa

avalanche de informações ocasiona uma série de dúvidas nos consumidores, já que o acesso a informação é cada vez maior e mais rápido.

Atualmente com o pouco tempo livre dos clientes e as vastas informações disponíveis fazem com que os mesmos sejam cada vez mais seletivos com suas escolhas, de onde, como, qual produto ou serviço escolher.

Considerado um tema novo no mercado e visto como símbolo de inovação dentro das empresas, a co-criação “permite ao consumidor individual co-criar experiências únicas” (Prahalad, Ramaswamy, 2004, p.7). O processo colaborativo de criação dentro da empresa, permite que ambas as partes, empresa e cliente, se relacionem, podendo a empresa aproveitar o talento e opiniões de seus clientes, utilizando como alternativas para fabricar produtos superiores em relação ao mercado e uma maior satisfação do cliente.

Figura 3: A transformação do processo de criação de valor

	<b>Visão tradicional centrada na empresa</b>	<b>Nova visão da co-criação</b>
<b>Objetivo da estratégia</b>	Posicionar a empresa em determinado espaço setorial	Descobrir novas fontes de valor e novas oportunidades
<b>Visão dos recursos</b>	Fixos, centrados na empresa	Expansíveis; disponíveis conforme as necessidades; centrados numa rede ampliada
<b>Recursos críticos</b>	Ativos financeiros e físicos	Talento, conhecimentos na rede, infraestrutura para o diálogo na rede ampliada
<b>Perspectiva setorial</b>	Busca de estabilidade e equilíbrio	Manejo da instabilidade e do desequilíbrio
<b>Responsabilidade pela estratégia</b>	Alta gerência	Toda a organização; papel crítico dos gerentes de linha
<b>Desenvolvimento da estratégia</b>	Analítico	Analítico e organizacional
<b>Papel da alta gerência</b>	Alocação de recursos	Acesso a competências; alavancagem e alocação de recursos
<b>Perspectiva temporal</b>	Longo prazo	Longo e curto prazos
<b>Execução</b>	Dicotomia entre formulação e implementação da estratégia	Descoberta contínua, aprendizado e adaptação ativos, dentro de uma direção ampla, de longo prazo (intenção estratégica)

Fonte: O futuro da competição (2004)

Com vastos benefícios para ambos, as relações nos processos colaborativos dentro das empresas precisam ser recíprocas com base na criação de valor, assim gerando trocas mútuas. Sendo utilizado como estratégia para manter seus clientes próximos da empresa. Conforme Vargo (2008, p.212) reforça que a “criação de valor sempre requer o envolvimento”.

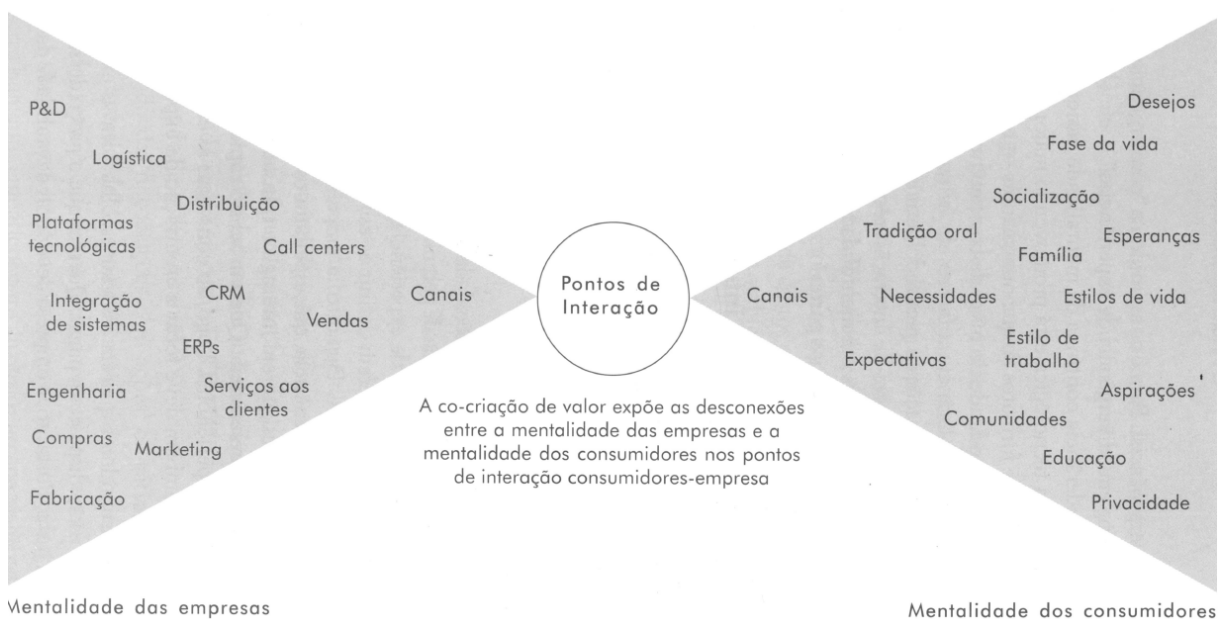
Figura 4: Processo orientado ao cliente



Fonte: Crescimento orientado para o cliente (1996)

A figura acima, mostra o alinhamento de necessidades e expectativas na criação de valor entre empresa e cliente, para a elaboração das características e desenvolvimento do produto.

Figura 5: Mentalidade das empresas versus mentalidade dos consumidores



Fonte: O futuro da competição (2004, p.57)

O desafio que as empresas possuem em relação a interação com os consumidores, é em traduzir a estrutura da complexa da gestão ao dia-a-dia de forma clara de acordo com a realidade de seus clientes. O comentário sobre a figura 5, é embasado sobre a Lógica Dominante que Prahalad e Richard (1986), reforçam sobre os gestores serem moldados por atitudes, comportamentos voltados aos ambientes de negócios.

### 3. CASE BATATAS RUFFLES

Lançada na campanha das batatas Ruffles em 2011, a promoção “Faça-me um sabor” tinha por objetivo criar um novo sabor de batata a partir de sugestões de seus clientes. Com a meta inicial de ter um milhão de sugestões, acabou superando qualquer outra edição da campanha realizada em outros países, atraindo no final dois milhões de internautas com novos sabores, conforme a empresa divulgou em entrevista à revista Exame em junho de 2011.

Figura 6: Logotipo batata Ruffles



Fonte: Google.

Em 1 de julho de 2011 os finalistas das batatas Ruffles nas versões Strogonoff, Yakissoba, e Mostarda e Mel foram colocados à venda para votação popular. No final da votação o dono do sabor ideal recebeu 1% da receita das vendas da batata por um período de seis meses.

Figura 7: Ruffles – sabor Mostrada e mel



Fonte: Pepsico – Faça-me um sabor

Para cada sabor, a Pepsico criou uma embalagem com as cores que condiziam ao sabor, além de reforçar o logo da campanha “Faça-me um Sabor”, a foto do criador do sabor e o nome do sabor de mostarda com mel de “Moonstard”, junção das palavras *Moon*, lua em inglês e *Mostard*, mostarda.

Figura 8: Ruffles – sabor Strogonoff



Fonte: Pepsico – Faça-me um sabor

O sabor de Strogonoff, além das características já citadas, sugeria um nome para o sabor: “Strogonoffles”, junção do nome do prato a marca Ruffles.

Figura 9: Ruffles – sabor Yakissoba



Fonte: Pepsico – Faça-me um sabor

O sabor de Yakisoba, tinha a junção do nome do prato com a expressão de felicidade “Oba”.

Para ser possível colocar os três novos sabores a venda nos mercados em um curto prazo, a Pepsico criou no ano anterior um planejamento com os principais executivos da empresa, desde o departamento comercial à área jurídica com o objetivo de planejar e analisar cada detalhe e verificar possíveis empecilhos, principalmente a viabilidade do vencedor receber uma porcentagem das vendas.

Após todos os ajustes o departamento de marketing criou um “road show” com distribuidores, agências de publicidade e fornecedores para apresentação do projeto. Somente após a aprovação de todos, a campanha foi lançada.

Figura 10: Página do site – Faça-me um sabor



Fonte: Pepsico – Faça-me um sabor

Conforme a agência Bullet, responsável pela triagem das ideias, durante o período de 45 dias, o site da Ruffles recebeu 30 sugestões por minuto, o dobro do estimado inicialmente, chegando a registrar 20 mil acessos simultâneos ao site, sendo necessário ampliar a capacidade de servidores e dobrar o número de funcionários da agência.

Posteriormente a empresa IFF Essências e Fragrâncias, responsável por desenvolver os aromas a Pepsico, tendo que elaborar diversas essências em um curto período.

Após o processo de criação e votação o sabor strogonoff venceu, sendo um sucesso de vendas, segundo o fabricante. Com a grande repercussão e viabilidade da promoção de 2011 a Pepsico lançou a promoção em 2016.

#### 4. GRUPO LEGO

O grupo Lego foi fundado por Ole Kirk Kristiansen, em 1932. A empresa passou de geração a geração e agora é gerenciado por Kjeld Kirk Kristiansen, neto do fundador.

Figura 11: Ole Kirk Kristiansen



Fonte: Grupo Lego Brasil

O nome da marca "LEGO" tem origem dinamarquesa, sendo a abreviação de duas palavras, "leg godt", que significa "brincar bem". A palavra LEGO em latim também significa "eu monto" ou "eu junto".

Figura 12: Logotipo Lego



Fonte: Grupo Lego Brasil

No Brasil, o grupo está presente oficialmente desde 1986, conquistando a fidelidade de muitos clientes. Após 2005, com a reestruturação ocorrida no mercado nacional, veio a parceria com a MCassab na distribuição dos produtos em todo o território nacional, tendo escritório próprio desde 2014.

Figura 13: As marcas mais valiosas de brinquedos de 2016

Rank		Logo	Name	Country	Brand Value (USD \$ Millions)		Brand rating	
2016	2015				2016	2015	2016	2015
1	1		Lego		4,520	4,391	AAA+	AAA+
2	2		Fisher-Price		886	815	AAA-	AAA-
3	3		Barbie		571	476	AAA-	AA
4	-		Yo-Kai Watch		330	-	AA+	-
5	8		Mobile Suit Gundam		241	182	A+	A
6	5		Nerf		231	208	AAA-	AA+
7	4		MATTEL		229	213	AAA-	AAA-
8	7		Hasbro		208	187	AAA-	AAA-
9	6		Playskool		191	187	AA	AA-
10	9		Power Rangers		186	171	AA	AA

Fonte: Brandirectory – Brand Finance, 2016.

Após 84 anos as mudanças empresariais eram visíveis na empresa Lego. No início era uma pequena oficina de carpintaria e atualmente, conforme pesquisa realizada por Consultoria Brand Finance, está no ranking das empresas com marcas mais valiosas, sendo líder mundial no mercado de brinquedos de montar e uma das maiores empresas de fabricação de brinquedo pelo terceiro ano consecutivo, o quadro acima mostra o comparativo de 2015/2016.

O objetivo principal das peças Lego é instigar a criatividade, imaginação, diversão e aprendizado a crianças e adultos ao redor do mundo. O aprendizado acontece, pois, o brinquedo oferece a experiência do cliente experimentar improvisar, expandido o simples conceito de brincar para “fazer” e “pensar”. Segundo o site oficial da Lego:

Anualmente, são produzidos mais de 36 bilhões de elementos nas fábricas localizadas na Dinamarca, República Tcheca, Hungria, México e China, o que representa a produção aproximada de 68 mil elementos por minuto ou 1.140 por segundo. A coleção Lego conta com mais de 4.200 elementos diferentes, fabricados com 58 cores distintas e está presente em mais de 140 países.

A Lego tem brinquedos direcionados para diversas idades, desde crianças 1 ano e meio a 5 anos até adolescentes com 16 anos. Apesar dos brinquedos serem direcionados para crianças e adolescentes, muitos adultos que acompanharam a história da marca e continuam apaixonados.

## **4.1 COMPOSTO DE MARKETING**

Nos anos 60, Jerome McCarthy desenvolveu o composto de marketing, mapeado pelas empresas para atuação no mercado de forma competitiva os chamados 4Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção (Zenone, 2013, p:102). O conceito é utilizado até os dias atuais como conjunto de variáveis na composição de estratégias competitivas.

O mercado de brinquedos no mundo é composto por grandes conglomerados, com destaque para Mattel, dona de marcas como: Barbie e Mega Blocks, Hasbro, a maior proprietária de jogos de tabuleiro como o famoso *Monopoly*,

conhecido no Brasil como Banco Imobiliário, licenciado pela empresa local Estrela, e a Lego maior empresa de brinquedos de montar no mundo.

Segundo o balanço divulgado em 01/03/2016, a Lego registrou um aumento de 31% no lucro em 2015, em relação a 2014 para 9,2 bilhões de coroas dinamarquesas (US\$ 1,34 bilhão). A disputa pela liderança global com a Mattel segue acirrada nos últimos anos com a recuperação da Lego. Em 2015, as duas juntas representaram US\$10,9 bilhões, sendo a Mattel US\$5,7 bilhões e a Lego US5,2 bilhões.

#### 4.1.1 PRODUTO

Segundo Kotler, (2006) “produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer seu desejo ou necessidade”. A Lego tem por objetivo, proporcionar imaginação, criatividade e diversão através da experiência de novas possibilidades e combinações das peças e conjuntos de blocos.

Figura 14: Primeiros brinquedos Lego



Fonte: Google

Suas operações iniciaram com brinquedos de madeira de alta qualidade. A partir da década de 1940, passaram a utilizar o plástico como a principal matéria prima e na década seguinte, foram desenvolvidos os brinquedos no formato padronizado utilizado na maioria das peças de montar atuais.

Figura 15: Conjunto de Peças Lego



Fonte: Google

O conceito de brinquedo é apenas primário, as peças, conectores e engrenagens Lego, são ferramentas de criatividade. Segundo o site oficial da empresa, o público alvo inicia a partir das linhas de brinquedos de 1 ano e meio a 5 anos até 16 anos sendo a maior concentração, entretanto os consumidores não se restringem ao público infanto-juvenil, pois os adultos seguem fãs fiéis a marca e as coleções de conjuntos.

Os produtos são divididos além das linhas de brinquedos, como chaveiros, relógios de montar, sacolas ecológicas, capas de celular em formatos de peças, jogos de tabuleiro e vídeo games.

Já a linha de produtos atualmente é dividida pelas temáticas: *Angry Birds™*, *Architecture*, *BIONICLE®*, *City*, *Classic*, *Creator*, *DC Comics™*, *Super Heroes*, *DIMENSIONS™*, *Disney Princess™*, *DUPLO®*, *Elves*, *Friends*, *Ghostbusters™*, *Ideas*, *Juniors*, *Jurassic World™*, *Legends of Chima™*, *Marvel Super Heroes*, *MINDSTORMS®*, *Minecraft™*, *Minifigures*, *Mixels™*, *NEXO KNIGHTS™*, *NINJAGO™*, *Pirates*, *Scooby-Doo*, *SERIOUS PLAY®*, *Speed Champions*, *Star Wars™*, *Technic*, *THE LEGO® MOVIE™*, *The Lord of the Rings™* e *The Simpsons™*.

Figura 16: Facebook Oficial Lego: Capa com personagens da linha Minecraft



Fonte: Facebook

As parcerias com estúdios de cinema, quadrinhos e franquias de jogos eletrônicos, fizeram da Lego uma plataforma de negócios atrativa, renovando e atraindo novos usuários. Aliadas a reestruturação realizada na última década e a co-criação, ajudaram a empresa a se recuperar da crise e a recolocaram no caminho do sucesso.

## 4.1.2 PREÇO

Os preços nas lojas físicas e no comércio eletrônico no Brasil são praticados de acordo com a linha de produtos licenciados como os exemplos citados anteriormente. As faixas de preço, variam conforme o modelo, quantidade de peças e complexidade de construção.

Figura 17: Loja Oficial Lego Brasil



Figura 20: Loja Oficial Lego Brasil

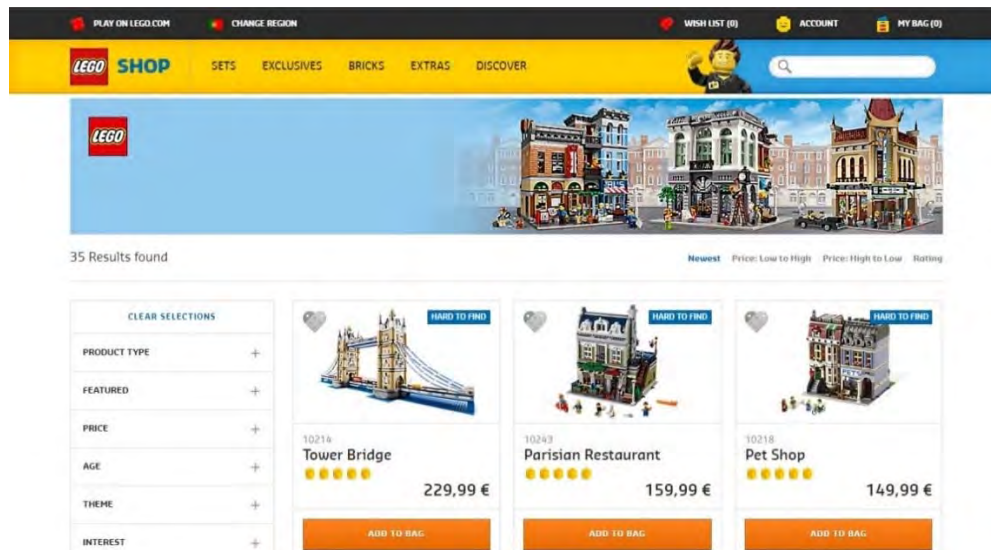
A pesquisa no site realizada em agosto de 2016 as faixas de preços partiam de R\$9,99 para as Mini Figuras colecionáveis, desde chaveiros bonecos e valor máximo de R\$2999,99, para a linha de itens exclusivos para *Creator Expert*. Levando em conta que a operação é apenas de distribuição pela MCassab, já que a Lego não possui fábrica no Brasil, cada peça dependendo da particularidade, seja cor ou formato, ultrapassa o valor de R\$1,00.

Segundo Rocha e Christensen (1999), os preços podem ser interpretados de duas formas: sob a percepção da empresa como compensação recebida pelos produtos e serviços oferecidos no mercado. E sob o do consumidor quanto à disposição a pagar para receber o que é oferecido pela empresa.

Considerando o fato de que os produtos estejam em uma faixa superior ao poder de compra da população, o público alvo da Lego no Brasil torna-se o de consumidores com maior poder aquisitivo. Os canais de distribuição corroboram para esta afirmação a seguir.

### **4.1.3 PRAÇA**

Os canais de vendas estão separados entre lojas virtuais em mais de 24 países sob o domínio [www.shop.lego.com](http://www.shop.lego.com), no Brasil, [www.legobrasil.com.br](http://www.legobrasil.com.br), já que ele é representado pela Mcassab.



Fonte: Lego.com

As Lojas físicas, segundo dados do site oficial, estão divididas em: Estados Unidos 83 lojas, Reino Unido 14, Suécia 1, Alemanha 11, França 7, Dinamarca (Sede) 1, Canadá 10, Bélgica 1 e Áustria 1. Os produtos também são vendidos em grandes redes Varejistas como Walmart e Carrefour no mundo. No Brasil, segundo o site local, possuem 10 lojas situadas em locais frequentados pela população de alta renda das grandes cidades, o que reforça a relação entre os preços considerados mais altos em relação a outras localidades do mundo. Os produtos também são vendidos nas redes varejistas como Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart e lojas especializadas em brinquedos como Ri-Happy e BP Kids.

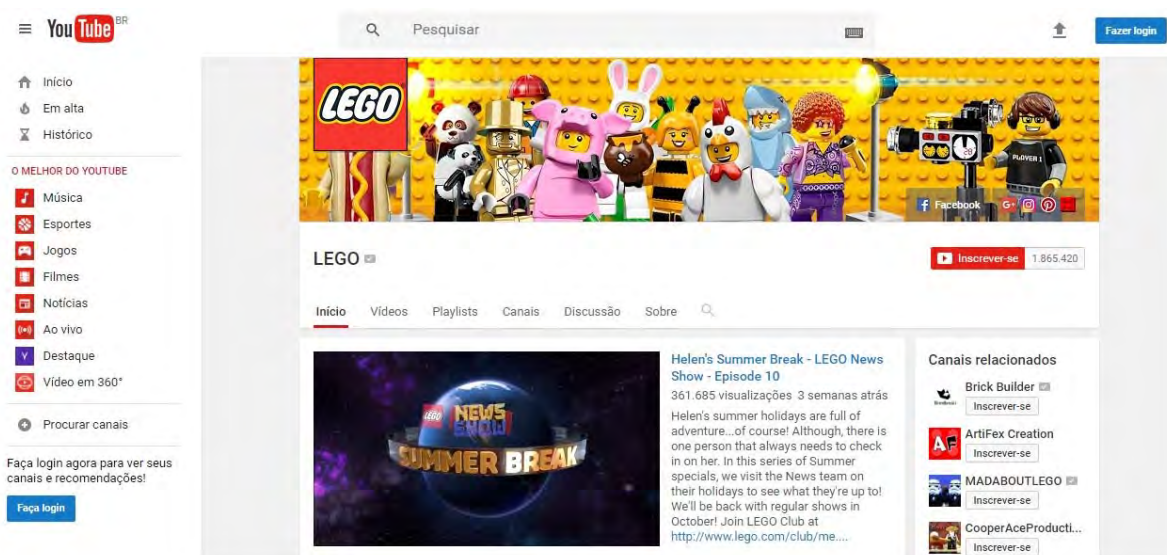
#### 4.1.4 PROMOÇÃO

Ao longo dos anos, a Lego inseriu sua marca através da divulgação dos desenhos das mini figuras na cultura popular, inseridas em outras plataformas de negócios.

Desde 1993, a LEGOwear é a marca de roupas fabricada pela empresa também dinamarquesa, Kabooki sob a licença da LEGO Group. São produzidas roupas para meninos e meninas com idades entre 0 a 12 anos com temáticas como *NEXO KNIGHTS™*, *NINJAGO™*, e *Star Wars™*, e o novo tema *Friends* para as meninas, conforme o site oficial Legowear.

As interações nas redes sociais fortalecem a comunicação com os consumidores e fãs através das postagens:

Figura 19: Canal Oficial no Youtube



Fonte: Google

Através do Canal do Youtube a Lego divulga seus lançamentos de novos produtos, interage com seus fãs e consumidores, além de fortalecer a marca com os vídeos dos filmes, comerciais e vídeo games.

Figura 20: Twitter Lego Ideas



Fonte: Grupo Lego

No Twitter, devido ao dinamismo que a ferramenta permite, existem mais de um perfil oficial, sendo um institucional Lego Group, Lego Ideas voltado a Co Criação, outros dois em parcerias com a Warner Bros., produtora do filme “Uma Aventura Lego” e do próximo filme “Lego Batman” que será lançado em 2017. Além de outra parceria com a Disney, proprietária dos direitos das marcas Star Wars e Marvel.

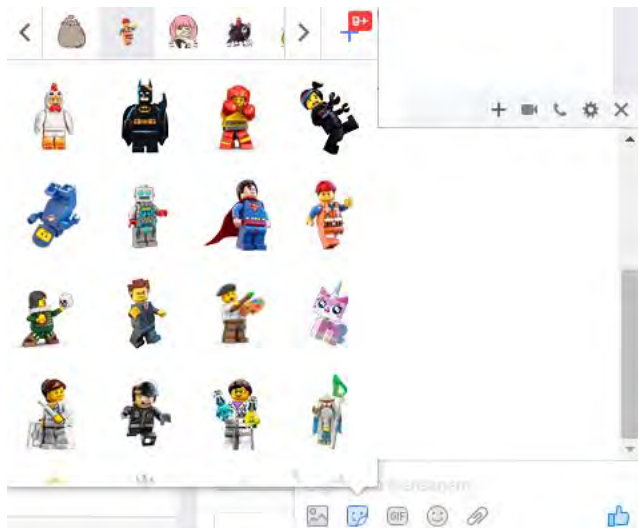
Figura 21: Facebook Oficial Lego



Fonte: Facebook

No Facebook, conforme as figuras 21 e 22, além das interações públicas da empresa com os fãs, existem também figuras que podem ser utilizadas no Facebook Messenger, com personagens temáticos e promocionais.

Figura 22: Facebook Messenger Minifigures Lego



Fonte: Facebook

Na Figura 22, temos personagens ligados as parcerias já citadas, além de personagens do último filme licenciado.

## 5. CO-CRIAÇÃO NO GRUPO LEGO

Até meados de 1990, a Grupo Lego tinha um formato de gestão engessado, em que a participação do cliente no processo de desenvolvimento do brinquedo não era aceita. Esta posição não impediu que fãs do bloco de interação compartilhassem suas criações na internet, logo após as modificações dos robôs Lego MindStorms.

Com a grave crise econômica que vinha sofrendo, a empresa desistiu de processá-los, ao contrário de outras empresas que combatiam as modificações dos projetos originais, acusando seus usuários de pirataria.

Figura 23: CEO Jorgen Vig Knudstorp

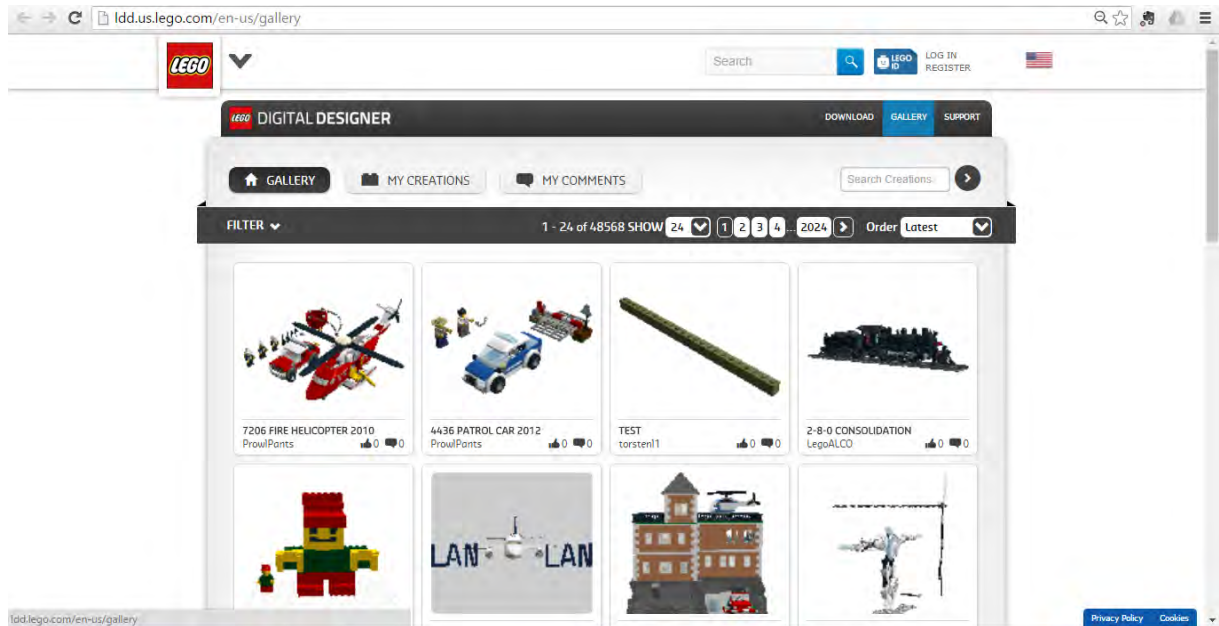


Fonte: Google

O CEO Jorgen Vig Knudstorp, neto do fundador, após assumir a presidência da empresa em 2004, enxergou como uma grande oportunidade de obter uma maior comunicação com os clientes e atrair novas ideias de brinquedos para a empresa, assim criando o Programa Embaixadores, onde os clientes podem participar da criação de novos produtos e realizar sugestões de produtos já existentes para futuras melhorias.

A interação entre empresa e cliente gerou diversos insights para criação de novos produtos, intitulada “Studio Arquitetura”. Assim o Grupo Lego criou um novo formato de gestão com foco na inovação com participação do cliente na produção.

Figura 24: Plataforma Digital Designer



Fonte: Grupo Lego

A Plataforma Lego Ideas, primeiramente chamado de Cuusoo, foi lançada em 2008. A idéia principal é de que qualquer fã da marca pode desenvolver um kit de peças com qualquer tema desde que seja com peças de Lego dentro do Digital Designer. Após a conclusão o usuário, posta sua sugestão na comunidade, conforme a figura 24, em que o projeto fica disponível para votação e avaliação. Caso atinja a marca de 10.000 votos, o projeto mais votado é analisado pela diretoria do Lego Group, quanto a viabilidade, caso aprovado o kit é colocado à venda e o criador dele receberá um percentual sobre os lucros.

O maior exemplo recente foi a criação do kit Lego *Minecraft*, primeiramente foi através da sugestão de um fã dos blocos de montar físicos e também do jogo de computadores desenvolvido pela Mojang, o sucesso se expandiu a tal ponto que virou uma linha de produtos Lego.

Beneficiando todos os envolvidos, para a Lego, além de obter novas ideias, tecnologias e parcerias com negócios, a implantação da co-criação foi importante para

a redução de despesas. No outro lado, os fãs dos brinquedos Lego se sentem mais próximos da empresa com suas contribuições.

## **6. CONCLUSÃO**

Por meio desta monografia conclui-se que as ideias propostas pela Co-Criação, mesmo recentes, são uma forte tendência no Marketing não apenas no mercado mundial, mas também, como uma ótima alternativa a novas possibilidades em economias que estão em crise como o Brasil no momento.

Os consumidores que participam de processos de Co-Criação se sentem protagonistas e importantes junto com as empresas que o adotam e passam a contribuir cada vez mais para as melhorias de produtos e serviços. Os que ainda não participam, não o fazem por falta de interesse, mas sim por falta de informações, sendo assim uma grande oportunidade para empresas investirem cada vez mais em projetos com este formato.

Quanto ao meio empresarial, as empresas que já adotam a Co-criação obtiveram êxito nas interações e nas conclusões dos projetos, superando as próprias expectativas, já que os custos de desenvolvimento tendem a ser menores em relação aos habituais.

Por se tratar de uma forte tendência, as empresas não serão mais vistas apenas como um grupo isolado, mas sim como uma parceria em rede, composta por funcionários, parceiros de negócios, seguidores, clientes e fornecedores.

## 7. BIBLIOGRAFIA

BARROS, Aidin de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BENDAPUDI, Neeli; LEONE, Robert, P. **Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production**. Journal of Marketing, v.67, p. 14-28, 2003.

COPELAND, Michael V. e MALIK, Om. **How to Ride the Fifth Wave**, Business 2.0, julho de 2005.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREEMAN, Edward. **Strategic Management: A stakeholder approach**. Pitman, 1984.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Phillip.; KARTAJAYA, Hernawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PRAHALAD, C. K.; RICHARD A. Betis. **The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance**. Strategic Management Journal 7, 6 ed., 1986.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **The New Frontier of Experience Innovation**. MIT Sloan Management Review, p.12-18, 2003.

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

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M.S.. **A Nova Era da Inovação**. São Paulo: Elsevier, 2008.

RAMASWAMY, Venkat. **Leading the Transformation to Co-Creation of Value**. Strategy & Leadership, v.37, n.2, p.32-37, 2009.

RAMASWAMY, Venkat. **The Rules of Engagement: Are You Ready for the Co-Creation Movement?** IESE Insight, v.2, n.3, p.29-35, 2009.

RAMASWAMY, Venkat; Gouillart, Francis. **Building the Co-Creative Enterprise**. Harvard Business Review, October, p.100-109, 2010.

ROCHA, A. D.; Christensen, C. **Marketing: Teoria e Prática no Brasil**, 2. Ed., São Paulo: Atlas, 1999.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. **Wikinomics: Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**, 7 ed., Rio de Janeiro: Record, 1980.

VARGO, Stephen L. **Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives**. Journal of Service Research, v.11, n.2, p.211-215, 2008.

VARGO, Stephen L.; Lusch, Robert F.. **Evolving to a New Dominant Logic for Marketing**. Journal of Marketing, v.68, p.1-17, 2004.

VARGO, Stephen L.; Maglio, Paul P.; Akaka, Melissa Archpru. **On Value and Value CoCreation: A Service Systems and Service Logic Perspective**. European Management Journal, v.26, p.145-152, 2008.

VARGO, Stephen L.; Morgan, Fred W.. **Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis**. Journal of Macromarketing, v.25, n.1, p.42-53, 2005.

VARGO, Stephen L.. **On a Theory of Markets and Marketing: From Positively Normative to Normatively Positive**. Australasian Marketing Journal, v.15, n.1, p.53-60, 2007.

VARGO, Stephen L. (2009). **Toward a Transcending Conceptualization of Relationship: A Service Dominant Logic Perspective**. Journal of Business & Industrial Marketing, v.24, n.5/6, p. 373-379, 2009.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. 2009.

WHITELEY, Richard e HESSAN, Daiana; **Crescimento Orientado para o Cliente**. 3 ed. São Paulo: Editora Campus, 1996.

ZEITHAML, Valarie A.; Bitner, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZENONE, Luis Claudio. **Marketing** – Conceitos, Ideias e Tendências. São Paulo: Atlas. 2013.

Ama: **American Marketing Association. Harold H. Maynard Award Previous Winners**. - Disponível em:

<<https://www.ama.org/publications/JournalOfMarketing/Pages/JournalofMarketingAwards.aspx...>>.

Acessado em: 05 mai. 2016

**Co-criação como modelo de engajamento do cliente** – Disponível em:

<[Http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/co-criacao-como-modelo-de-engajamento-do-cliente/40030/](http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/co-criacao-como-modelo-de-engajamento-do-cliente/40030/)>

Acessado em: 18 mai. 2016

Computing's **"Fifth Wave"**, 2005

Disponível em:

<<https://www.technologyreview.com/s/404408/computings-fifth-wave/>>

Acessado em: 05 mai. 2016

LEGO BRASIL: **Grupo Lego** - Disponível em:

<http://www.legobrasil.com.br/grupo-LEGO>.

Acessado em: 18 mai. 2016

**Mais da metade das empresas já aderiram ao crowdsourcing** – Disponível em:

<<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Mais-da-metade-das-.aspx>>

Acessado em: 04 mai. 2016

**O que é na verdade essa tal de experiência de compra?** – Disponível em:

<<http://www.universovarejo.com.br/o-que-e-na-verdade-essa-tal-experiencia-de-compra/>>

Acessado em: 05 mai. 2016

**Pepsico leva Ruffles da internet para a linha de produção** – Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/995/noticias/pepsico-leva-ruffles-da-internet-para-a-linha-de-producao>>

**Ruffles desafia seus fãs a criarem o próximo sabor da marca** – Disponível em:

<<http://www.pepsico.com.br/ruffles-desafia-seus-fas-a-criarem-o-proximo-sabor-da-marca>>

Acessado em: 04 abr. 2016

**60% das empresas já usaram co-criação, segundo pesquisa** - Disponível em:

<<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2014/09/60-das-empresas-ja-usaram-cocriacao-segundo-ibope.html>>

Acessado em: 04 abr. 2016

### **Stakeholders – Do Significado à classificação**

<<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>>

Acessado em: 04 abr. 2016 **The most valuable toy brands of 2016**

<[http://brandirectory.com/league\\_tables/table/toys-25-2016](http://brandirectory.com/league_tables/table/toys-25-2016)>

Acessado em 04 abr. 2016

### **Annual Report – Lego Group**

<[https://mi-od-live-s.legocdn.com/r/www/r/aboutus/-/media/about%20us/media%20assets%20library/annual%20reports/lego\\_group\\_annual\\_report\\_2015.pdf?l.r2=2109101099](https://mi-od-live-s.legocdn.com/r/www/r/aboutus/-/media/about%20us/media%20assets%20library/annual%20reports/lego_group_annual_report_2015.pdf?l.r2=2109101099)> Acessado em 04 abr. 2016

### **Lucro da Lego sobe 31% em 2015, para US\$ 1,34 bilhão**

<<http://www.valor.com.br/empresas/4460952/lucro-da-lego-sobe-31-em-2015-para-us-134-bilhao>> Acessado em 04 abr. 2016

## **8. ANEXOS**

## Anexo 1: Formulário de pesquisa

### **Co-Criação**

\*Obrigatório

### **Gênero \***

- Feminino
- Masculino

### **Idade \***

### **Profissão \***

- Autônomo
- Empreendedor Estabelecido
- Assalariado
- Liberal
- Funcionário Público
- Desempregado

### **Nível Hierárquico \***

- Sócio(a) Proprietário(a)
- Diretor(a)
- Gerente
- Coordenador(a)
- Analista
- Assistente
- Outro:

**Área de Atuação Profissional \***

- Administração de Empresas
- Finanças
- Marketing
- Administração Comercial/Vendas
- Economia
- Fiscal
- Segurança do Produto
- Outro:

**Você costuma acessar redes sociais e fóruns na internet? \***

- Sim
- Não

**Com que frequência? \***

- Raramente
- Geralmente
- Às Vezes
- Sempre
- Frequentemente

**Você segue páginas oficiais na internet de empresas que forneçam produtos ou serviços? \***

- Sim
- Não

**Você costuma opinar sobre produtos ou serviços na internet? \***

- Sim
- Não

**Se sim, com que frequência?**

- Raramente
- Geralmente
- Às Vezes
- Sempre
- Frequentemente

**Você já ouviu falar em Co-Criação? \***

- Sim
- Não

**Você já recebeu o convite de alguma empresa para participar do desenvolvimento de um produto ou serviço? \***

- Sim
- Não

**Você gostaria de participar da criação de um produto ou serviço com uma empresa? \***

- Sim
- Não

**Você compraria ou produto co-criado por outros clientes e empresas? \***

- Sim
- Não

**Você acredita que a qualidade seria comprometida? \***

- Sim
- Não