

COCRIANDO O FUTURO

Por Pietro Cunha Dolci e Flávio Régio Brambilla

Como Peter Drucker supostamente disse: “a melhor maneira de antecipar o futuro é cria(lo)”. Em 2010, Ramaswamy complementou: “ainda melhor, é (co)criá-lo”. Dessa forma, com o mundo em constante mudança e adaptação, como estamos vivendo hoje em dia, é muito importante a proposta e criação de novos serviços, processos e produtos, com a interação e colaboração entre as empresas e seus stakeholders.

O entendimento da relação entre produção e consumo vem sendo alterado nos últimos anos. Rachel Botsman e Roo Rogers autores do livro *What’s Mine Is Yours*, propuseram uma forma de repensar como as pessoas devem se relacionar com as “coisas” que compram e consomem. A partir da crise de 2008, muitas empresas e pessoas quebraram, e começaram a repensar sua forma de se relacionar com as empresas e uns com os outros. Uma nova forma de consumir sem ter a posse ou aproveitar melhor os recursos a partir das necessidades dos clientes começou a surgir. Não foi à toa que alguns dos maiores aplicativos de serviços colaborativos foram criados nessa época, como *Airbnb* e *Uber*. Assim, começa a se desenvolver uma visão que o consumo desenfreado não deve ser incentivado, mas sim comportamentos colaborativos entre as pessoas e as empresas, e ainda com a sociedade como um todo.

Dessa forma, o conceito de cocriação, principalmente nas noções aprofundadas por Prahalad e Ramaswamy nos anos 2000, começa a fazer cada vez mais sentido. Segundo esses autores, os consumidores têm mais escolhas e possibilidade de (co)criar valor. Essa realidade está forçando uma revisão no sistema tradicional da criação de valor centrada na empresa, que serviu nos últimos 100 anos. Cocriação é um novo paradigma na literatura de Gestão, permitindo as empresas e clientes gerarem o valor na interação. Empresas, fornecedores e clientes não estão mais em lados opostos, e podem interagir para o desenvolvimento de novas oportunidades, podendo destacar a mudança do valor de troca para o valor de uso. Quando a experiência, juntamente com o valor inerente a ela é cocriado, a empresa pode produzir um produto ou serviço de maior valor. O foco se altera para características do ambiente total da experiência, sendo a demanda contextual, mudando do “fazer para” para o “fazer com”. Uma noção de valor em contexto social, onde não há a separação de produto *versus* serviço.



Empresas cocriativas aproveitam a capacidade de envolver os indivíduos - clientes, gerentes, funcionários da linha de frente, parceiros e demais interessados - para aumentar o valor mútuo. O processo de cocriação com múltiplos atores permite fluxo maior de interação e troca de conhecimento que pode se estender além dos horizontes e dos limites organizacionais e aproxima entidades externas à empresa.

Muito modelos foram identificados e estudados pelos autores desse artigo, para entender como aplicar esse conceito nas empresas. Diferentes aplicações e aperfeiçoamentos foram realizados ao longo do tempo e assim, foi possível identificar e propor um modelo para ser aplicado pelas empresas, detalhado a seguir.

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA OU NECESSIDADE

A primeira etapa do processo de cocriação é a definição dos problemas e das necessidades que podem ser levantados por diferentes atores da empresa e da comunidade. Destaca-se a importância do envolvimento de múltiplos atores internos e externos, com diferentes áreas de formação, dependendo do que se quer resolver, como por exemplo: administradores, contadores, economistas, pedagogos, terapeuta ocupacional, *designers*, arquitetos, engenheiros, médicos, etc. Essa diversidade é necessária para obter os diferentes olhares para um mesmo problema ou necessidade. Também é importante contar com especialistas em áreas específicas, como usuários dos produtos, pais dos usuários dos produtos, professores universitários, e outros que possam colaborar no processo.

Nessa etapa podem-se fazer as questões: O que queremos resolver? O que pretendemos cocriar? É uma necessidade relevante? O que é uma necessidade? O que é um problema? Por que queremos cocriar? Quem queremos ajudar? Quem convidaremos? Essa é uma parte fundamental do processo de cocriação. Ressalta-se que o problema não pode ter uma solução já sugerida. Se isso acontecer, o processo de cocriação não será efetivo, pois o resultado pode ser previsível e não alcançar o objetivo que é criar algo inexistente ou que não existe com mesmo propósito.

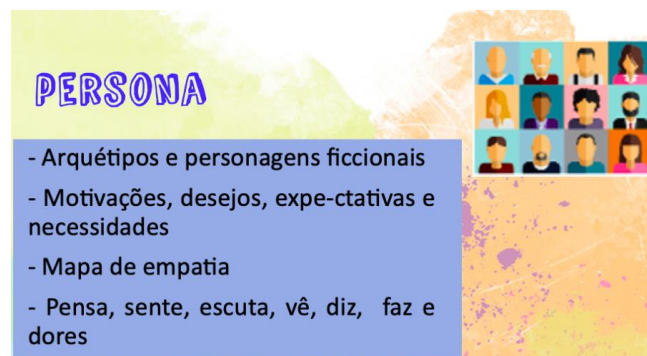


2. ELABORAÇÃO DA PERSONA

A partir da problematização e identificação de uma necessidade, passa a ser trabalhado o que foi chamado de persona. A persona é o nome dado para as pessoas envolvidas diretamente na necessidade ou no problema a ser trabalhado. São arquétipos e personagens ficticiais concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores ou atores relacionado ao problema ou necessidade com perfis extremos.

Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características. Para a definição e criação das personas pode ser utilizado um Mapa de Empatia, com reflexões como o

que a persona pensa, sente, escuta, vê, diz, faz, suas dores e necessidades. A partir disso é determinada a persona, normalmente apresentado em *cards* com as características, objetivos e outras informações relevantes.



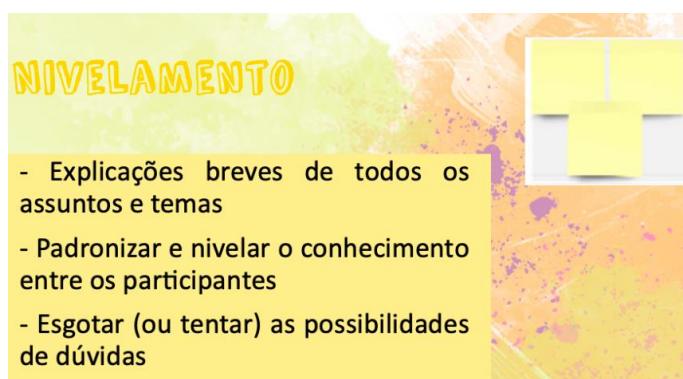
PERSONA

- Arquétipos e personagens ficticiais
- Motivações, desejos, expectativas e necessidades
- Mapa de empatia
- Pensa, sente, escuta, vê, diz, faz e dores

3. NIVELAMENTO

Com a definição das personas e a delimitação dos envolvidos, a cocriação continua com atividades realizadas em paralelo. Aqui podem ser criados *cards* com explicações breves de todos os assuntos, tecnologias, práticas, temas, conceitos importantes e relacionados ao problema ou necessidade. É uma forma de padronizar e nivelar o conhecimento entre os participantes, pois pode ter envolvidos que são *experts* no assunto e outros que conhecem pouco ou com pouca familiaridade sobre alguns termos.

Também podem ser criados *cards* com as perguntas que direcionam a discussão e fazem com que não fiquem dúvidas no que está sendo desenvolvido. São questionamentos fundamentais que podem surgir no processo de cocriação e servem para tentar ou esgotar as possibilidades de dúvidas.



NIVELAMENTO


- Explicações breves de todos os assuntos e temas
- Padronizar e nivelar o conhecimento entre os participantes
- Esgotar (ou tentar) as possibilidades de dúvidas

4. IDEACÃO

Por fim, é realizada a ideação, que são as interações e a parte prática da cocriação. É o momento em que tudo que foi planejado, estruturado e esquematizado se torna concreto e real. São realizadas as etapas para tornar concreto o produto, serviço ou processo cocriado. O produto cocriado é testado, aperfeiçoado e analisado pelos diferentes *stakeholders*. São feitas todas as análises possíveis para que o produto atenda os requerimentos e características definidas anteriormente.




IDEAÇÃO

- Interações e a parte prática da cocriação
- Planejado e esquematizado se torna concreto e real
- Protótipo, validação e experimentação até chegar na versão final

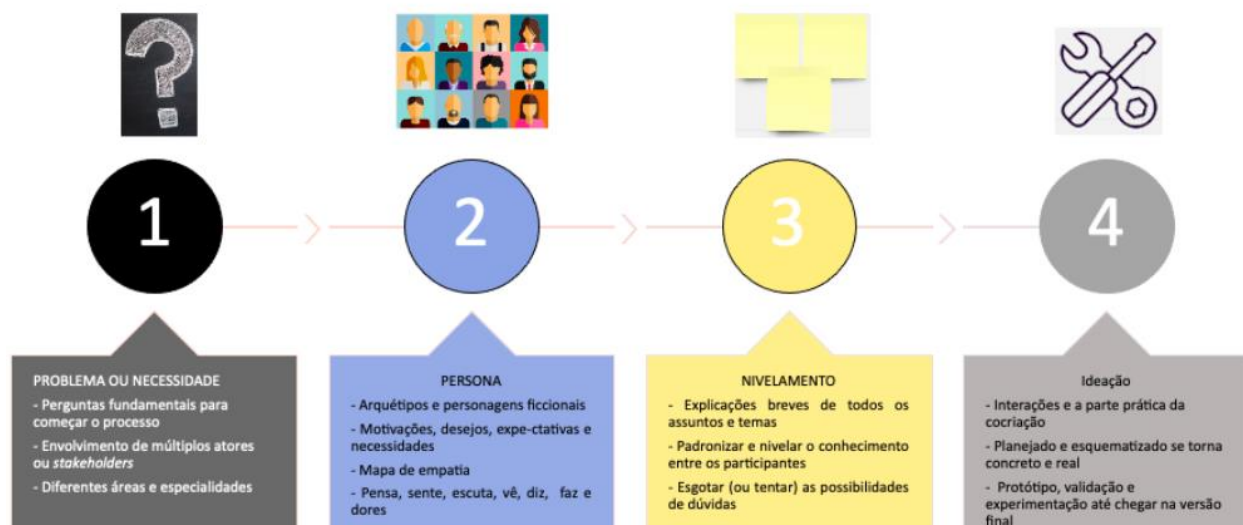


PROTOTIPAGEM
VALIDAÇÃO
EXPERIMENTAÇÃO

Na etapa de ideação, para esquematizar, tornar concreto e real, o modelo consiste em criar uma prototipagem, que será validada e experimentada. A prototipagem significa o desenvolvimento de uma primeira versão do artefato, produto, serviço ou processo a ser cocriado. Ou seja, o desenvolvimento tangível do artefato, as primeiras versões e discussões e o seu desenvolvimento concreto. Já a validação, a partir da primeira versão é a socialização do artefato, para coletar as opiniões e questionamentos, e realizar testes e usos. Os usuários ou pessoas externas também podem ser envolvidas para testar um modelo inicial ou response questionários com questões relacionadas ao artefato, produto ou serviço cocriado. Por fim, a última etapa da ideação, a experimentação, é a colocação do artefato no "mundo real", a realização de teste com usuários. É experimentar em diferentes situações para verificar a sua utilidade, usabilidade e características específicas. Caso ainda o resultado não seja satisfatório, pode-se voltar ao protótipo para novas validações e retomadas das etapas com as alterações e mudanças encontradas.

<h2>PROTOTIPAGEM</h2>  <ul style="list-style-type: none"> - DESENVOLVIMENTO DE UMA PRIMEIRA VERSÃO DO ARTEFATO, PRODUTO, SERVIÇO OU PROCESSO A SER COCRIADO - DESENVOLVIMENTO TANGÍVEL DO ARTEFATO - PRIMEIRAS VERSÕES E DISCUSSÕES - DESENVOLVIMENTO CONCRETO 	<h2>VALIDAÇÃO</h2>  <ul style="list-style-type: none"> - A PARTIR DA PRIMEIRA VERSÃO SOCIALIZAÇÃO DO ARTEFATO - OPINIÕES, QUESTIONAMENTOS, TESTES, USOS - USUÁRIOS OU PESSOAS EXTERNAS TAMBÉM PODEM SER ENVOLVIDAS - QUESTIONÁRIOS OU MODELOS A SEREM TESTADOS
<h2>EXPERIMENTAÇÃO</h2>  <ul style="list-style-type: none"> - COLOCAÇÃO DO ARTEFATO NO "MUNDO REAL" - TESTE COM USUÁRIOS - EXPERIMENTAR EM DIFERENTES SITUAÇÕES - PODE VOLTAR AO PROTÓTIPO PARA NOVAS VALIDAÇÕES E EVOLUÇÃO DAS ETAPAS 	

O modelo posposto então é apresentado a seguir.



Com esse modelo se propõem reflexões que as empresas podem realizar com o objetivo de se adaptar nessa realidade vigente. Os produtos que as empresas produzem e entregam atendem as necessidades dos clientes? Realizar um processo cocriado com clientes, especialistas de diferentes áreas e interessados pode ampliar a visão da empresa e atender melhor as expectativas da comunidade? Será que o valor percebido pelos produtos da empresa não se amplia utilizando processos cocriados? Espera-se que com esse texto, modelo proposto e reflexões, as empresas ampliem suas visões a partir de um processo prático para a aplicação da cocriação nas empresas.

Para saber mais, recomendam-se as leituras abaixo:

- BOTSMAN, R.; ROGERS, R. *What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*. London: Ed Collins, 2011.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation Experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, v.18, n.3, p.5-14, 2004.
- RAMASWAMY, V. Competing through Co-creation: innovation at two companies. *Strategy & Leadership*, v.38, n.2, p.22-29, 2010.
- RAMASWAMY, V., OZCAN, K. *The Co-creation Paradigm*. Redwood City: Stanford University Press, 2014.

PIETRO CUNHA DOLCI. Pesquisador e Professor no Mestrado Profissional em Administração e Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). pcdolci@unisc.br

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA. Pesquisador e Professor no Mestrado Profissional em Administração e Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Membro Titular da Câmara Especial de Relações Internacionais (CERInt) do CRA-RS. flaviobr@unisc.br

Todas as figuras e ilustrações deste texto foram criadas pelos autores.