

A COCRIAÇÃO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS MARCAS

CO-CREATION IN THE BRAND INNOVATION PROCESS

Jacinta Moreira¹, Liliana Vitorino²

Resumo

O artigo tem como objetivo apresentar uma revisão teórica sobre os conceitos de cocriação de valor e inovação das marcas, aqui analisados numa perspetiva integrada, com impacto direto na vantagem competitiva das marcas. De facto, a interligação e atuação conjunta, destas duas áreas assume um papel cada vez mais importantes na atualidade, embora tal não esteja completamente explorado na literatura, verificando-se muitas lacunas e falta de informação quando se procede a uma pesquisa sobre a temática. Assim, considerou-se importante fazer um levantamento dos estudos existentes e, com base neles, traçar um quadro conceptual que possibilite um entendimento claro do tema.

PALAVRAS CHAVE: Cocriação, Inovação, Marcas, Vantagem Competitiva.

Abstract

The article aims to present a theoretical review on the concepts of co-creation of value and brand innovation, analysed here in an integrated perspective, with a direct impact on the competitive advantage of brands. In fact, the interconnection and joint action of these two areas assumes an increasingly important role today, although this has not been fully explored in the literature, with many gaps and lack of information when researching the theme is carried out. Thus, it was considered important to survey existing studies and, based on them, draw a conceptual framework that allows a clear understanding of the theme.

KEYWORDS: Co-creation, Innovation, Brands, Competitive Advantage.

1. INTRODUÇÃO

O sucesso de uma empresa reside, em grande parte, no desenvolvimento de novos produtos que, simultaneamente, devem satisfazer os seus consumidores e gerar lucros para a mesma. Acresce também que a inovação é uma das principais formas que a empresa pode utilizar para diferenciar as suas marcas, produtos e serviços da concorrência e garantir um crescimento sustentável a médio e longo prazo. Neste sentido, a inovação constitui um dos elementos principais do sucesso

¹ jacinta.moreira@ipleiria.pt, CARME – ESTG, Politécnico de Leiria

² liliana.vitorino@ipleiria.pt, ESTG, Politécnico de Leiria

de marcas, produtos e serviços, tendo um forte impacto no processo de decisão de compra do consumidor. De facto, uma marca que seja inovadora ou que consiga oferecer produtos e serviços inovadores insurge-se como única aos olhos do consumidor, quando comparada com outras marcas similares.

Num ambiente globalizado como aquele em que estamos inseridos, onde a cada instante surgem novas marcas que se tornam imediatamente disponíveis, a inovação constitui um elemento chave para o sucesso das empresas. Além disso, a alteração das preferências dos consumidores, os reduzidos ciclos de vida do produto, os avanços tecnológicos e os movimentos da concorrência obrigam a que as empresas reajam, de forma a manter a sua sobrevivência. Um dos caminhos a seguir pode ser precisamente via inovação, aqui entendida ao nível de uma qualquer alteração na marca ou no produto e/ou serviços, capaz de proporcionar uma melhoria nas características, desempenho ou na qualidade oferecida ao consumidor.

A inovação pode ser empreendida de diversas formas e ter o seu foco quer dentro quer fora da empresa. A este propósito, alguns autores argumentam que as melhores soluções no âmbito da inovação não têm origem nas empresas, nem tão pouco nos seus colaboradores mas sim noutros atores, inclusivamente externos (Benkler, 2006; Nambisan & Lusch, 2015; Stamm, 2004). Aqui, destaca-se o papel dos consumidores enquanto fontes importantes de inovação, ao fornecerem, por um lado, competências e ideias relevantes, que ajudarão a desenvolver produtos que melhor servirão as suas necessidades, e, por outro lado, a proporcionar maior familiarização com as marcas que se envolvem neste processo.

A inovação é essencial para o desenvolvimento de marcas fortes, sendo que atualmente constitui já uma prática bastante comum nas empresas que pretendem oferecer ao mercado marcas (sobretudo globais) com uma imagem poderosa e favorável, capazes de estabelecer relações duradouras com os seus clientes. Neste sentido, a cocriação na inovação pode surgir como uma poderosa prática para alcançar vantagem competitiva, devendo por isso ser integrada na gestão das marcas.

A este propósito, diversos estudos comprovam que existe uma relação direta da cocriação com a inovação nas marcas e, conseqüentemente, com o sucesso destas a longo prazo, nomeadamente através da satisfação e fidelização de clientes (Arica & Çorbaci, 2020; Bevilacqua, Freitas & Paula, 2020; González-Mansilla, Berenguer-Contrí & Serra-Cantallops, 2019; Ramaswamy & Ozcan, 2016).

Perante o exposto, com a revisão apresentada neste trabalho, pretende-se demonstrar que a introdução de inovação nas marcas pelas empresas, sobretudo em resultado da parceria com os seus consumidores, constitui um fator de diferenciação e de impulso à compra e ao consumo, com repercussões diretas ao nível do comportamento do consumidor.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A lógica dominante do serviço e a cocriação de valor

A economia atual caracteriza-se por uma forte globalização e integração de mercados, o que a par com a rápida mudança nas modas e tendências de consumo, onde os bens apresentam ciclos cada vez mais curtos, torna essencial uma monitorização frequente do papel e do comportamento do consumidor.

Com um mercado cada vez mais dinâmico e concorrencial, o modelo tradicional de marketing baseado na lógica que a atividade económica se resume à produção e distribuição de bens, começa a deixar de ter sentido pois já não alavanca vantagem competitiva (Machado, 2010). Na verdade, graças à globalização e à evolução das novas tecnologias, os consumidores tornaram-se mais exigentes, informados e conscientes (Vega-Vazquez, 2013) e querem estar envolvidos com as marcas e organizações que admiram e utilizam no seu dia a dia (Kotler, Kartajaya & Setiwan, 2011). A revolução digital foi um dos fatores que mais contribuiu para estas mudanças, sobretudo com o advento das redes sociais, assistindo-se a uma adesão e envolvimento dos consumidores com o

Facebook, Youtube, Google, Twitter, etc., o que diminui a distância entre estes e as marcas e empresas que, por sua vez, dependem cada vez mais dos mercados. A este propósito e, concretamente no âmbito da inovação, Nambisan & Lusch (2015) referem que uma organização não consegue criar ou inovar alguma coisa de valor sem o envolvimento com os indivíduos e/ou com outros atores do mercado.

Em alternativa, Vargo & Lusch (2004) propuseram um novo paradigma para a compreensão da troca e criação de valor, que denominaram de Lógica Dominante do Serviço. Esta nova lógica defende que cada ator aplica as suas competências especializadas (os chamados recursos operantes, como por exemplo conhecimentos e aptidões) através de ações, desempenhos e/ou processos para seu benefício ou benefício de um outro ator, cocriando assim valor. Esta abordagem é aplicável a empresas, organizações governamentais, organizações sem fins lucrativos, famílias ou a indivíduos e todos os atores funcionam como parceiros colaborativos que integram recursos e cocriam valor entre si numa relação outros-para-outros (Gummeson & Mele, 2010).

Vargo & Lusch (2008, 2016) propuseram um conjunto de premissas que resumem este novo movimento do mercado, onde a interação e o relacionamento são centrais para o intercâmbio entre as partes, conforme se ilustra na Tabela 1.

Tabela 1- Premissas Fundamentais da Lógica Dominante do Serviço

Premissa Fundamental	Conteúdo
PF1	O serviço é a base fundamental das trocas
PF2	As trocas indiretas mascaram a base fundamental de troca
PF3	Os produtos são mecanismos de distribuição para a prestação do serviço
PF4	Os recursos operantes são a fonte fundamental da vantagem competitiva
PF5	Todas as economias são economias de serviços
PF6	O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário
PF7	Os atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de proposições de valor
PF8	Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada e relacionada para o beneficiário
PF9	Todos os atores sociais e económicos são integradores de recursos
PF10	O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário
PF11	A cocriação de valor é coordenada através de instituições e acordos gerados por atores

Fonte: Vargo & Lusch (2008; 2016)

De acordo com os autores, a base das atividades de marketing é o serviço (palavra designada no singular para ilustrar o processo e não unidades de input intangíveis) e o cliente é sempre um cocriador de valor, isto é, um parceiro colaborativo que, em conjunto com outros prestadores e através da integração de recursos e aplicação de competências, gera benefícios e valor mútuos para as partes (Gummeson & Mele, 2010; Plé & Cáceres, 2010; Vargo & Lusch, 2008; Vargo, Maglio & Akaka, 2008).

Na Lógica Dominante do Serviço, a concetualização da cocriação de valor, vai muito mais para além da participação do cliente no processo de conceção e produção (Vargo *et al.*, 2008). O termo cocriação procura transmitir o papel do cliente colaborativo na criação de valor, enquanto a mera participação do cliente no desenvolvimento da oferta de uma organização tem sido identificado como coprodução (Vargo & Akaka, 2009). Segundo Etgar (2008), a coprodução está diretamente ligada com a customização e inclui todas as formas de cooperação entre o indivíduo e o prestador, sendo que precede a fase do consumo, ou seja, apenas ocorre na fase da produção enquanto a cocriação ocorre desde o contacto inicial até ao consumo final do produto ou serviço. Com base nesta concetualização, conclui-se que o papel do cliente na coprodução é opcional enquanto o seu papel na criação de valor não é.

Prahalad (2004a) aprofundou o conceito de cocriação de valor referindo-se ao valor embutido nas experiências de envolvimento personalizadas com o cliente. Prahalad & Ramaswamy (2004b: 10) referem que a “*experiência total de cocriação com a network resulta em valor que é mais pessoal e único para cada indivíduo*”.

Em “Invited Commentaries on ‘Evolving to a New Dominant Logic for Marketing’”, Prahalad (2004a) refere que existem três forças que conduzem ao envolvimento entre organizações e clientes e consequente cocriação: a conectividade omnipresente que permite os clientes estarem informados e interligados, a convergência das tecnologias (e em especial a emergência da tecnologia digital) e a globalização da informação. Destas três forças resultam quatro implicações:

1. Os consumidores não estão isolados. Os clientes, a comunidade de clientes e a organizações interagem entre si;
2. O resultado do envolvimento é a cocriação de valor; o que é cocriado é a experiência. Os produtos físicos e o serviço podem ser artefactos em torno do qual as experiências personalizadas são cocriadas;
3. São necessários novos blocos de construção para cocriar valor. Os novos blocos para a cocriação são o diálogo, o acesso, a transparência da informação (para evitar e eliminar assimetria de informação entre organização e cliente) e a avaliação do risco;
4. Nenhuma organização consegue uma experiência total de cocriação sozinha. Por vezes, é necessária uma rede de organizações para prestar uma experiência única de cocriação.

Esta abordagem contribui com a oportunidade de se analisar as marcas e a sua gestão na ótica da cocriação e da experiência do cliente (Payne, Storbacka, Frow & Knox, 2009).

2.2. As marcas e a cocriação de valor

As marcas constituem uma ferramenta utilizada pelas empresas para construir relacionamentos com os consumidores e, simultaneamente, para se diferenciarem da concorrência, para além de que é através delas que o próprio consumidor consegue construir imagens, mais ou menos favoráveis, acerca das empresas (Kotler & Armstrong, 2004).

De acordo com de Chernatony (2010:3) “*uma marca pode ser considerada como um cluster de valores emocionais e funcionais, que prometem uma experiência única e bem-vinda*”. O relacionamento desenvolvido entre os consumidores e as empresas através das marcas resulta num aumento de confiança e lealdade à própria marca, o que contribui para que um maior número de compras repetidas se verifique (Assael, 1998). Neste sentido, a confiança e a lealdade à marca integram os componentes intangíveis básicos da gestão de marcas, e representam dois dos grandes elementos que mais têm conquistado a atenção dos gestores de marcas, na medida em que é sobretudo através da sua conquista, que as empresas conseguem sobreviver à elevada competitividade que atualmente caracteriza os mercados, para além dos benefícios diretos que resultam dessa interação, nomeadamente custos de marketing reduzidos, retorno elevado do investimento, maiores oportunidades de acesso a novos mercados e word-of-mouth favorável (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

A marca pode-se tornar uma experiência se as empresas souberem avaliar o que constitui uma experiência personalizada e centrada no cliente, pois só assim conseguem cocriar valor único e distinto (Prahalad, 2004a; Prahalad & Ramaswamy, 2004a). O relacionamento marca-cliente é considerado como a principal fonte de valor da marca (Keller, 2003), sendo portanto importante criar relações experienciais entre ambos (Payne, Storbacka & Frow, 2008). De acordo com os autores, a cocriação de valor significa que a experiência comportamental, cognitiva e emocional do cliente são a base do valor, das impressões, do reconhecimento e da internalização que se aplicam à marca. O estudo de Choi, Ko & Kim (2016) reforça que os aspetos experienciais e emocionais devem ser enfatizados durante as interações cliente-marca. Assim, numa era em que o cliente surge

tão ativo e envolvido, cabe à gestão da marca criar interações business-to-consumer (B2C) para que o valor seja criado. As atividades da marca, envolvendo a participação, permitem ao cliente comprometer-se com as marcas para garantir que estas melhoram as suas vidas (Mun, 2011).

As experiências são especialmente importantes pois podem levar o cliente a participar no processo de criação (Payne *et al.*..., 2009), podendo contribuir para a inovação e conceção de um produto (Füller, Jawecki & Mühlbacher, 2007). Alguns autores referem também os outcomes alcançados das interações cliente-marca, que incluem as vendas e a quota de mercado, a imagem positiva da marca e a lealdade da marca (Gentile, Spiller & Noci 2007). Yoo & Donthu (2001) referem-se também aos ativos da marca como um dos retornos esperados desta interação, na qual identificam três dimensões do ativo da marca: a lealdade da marca, o reconhecimento de qualidade e o reconhecimento da marca. A interação cliente-marca permite ainda ganhar valores utilitários e hedónicos (Addis & Holbrook, 2001). Pode-se afirmar então que os clientes ao interagir com as marcas, para além da cocriação de valor, também contribuem para a identidade e reputação da marca (Black & Veloutsou, 2017).

A lealdade à marca pode definir-se enquanto compromisso do cliente em recomprar a marca de forma consistente no futuro, apesar da existência de permanentes esforços de marketing de outras marcas concorrentes (Oliver, 1999). A lealdade deriva de características distintivas da marca, capazes de satisfazer o cliente de uma forma superior à concorrência, pelo que a satisfação desempenha um papel fundamental na criação e desenvolvimento da lealdade, pois se os consumidores não ficarem satisfeitos com a marca, rapidamente procuram alternativas no mercado. A satisfação do cliente corresponde ao estado de espírito do cliente após a experiência com a marca e resulta da avaliação que o cliente faz entre o desempenho real da marca e o desempenho esperado, sendo que apenas a satisfação real conduz à lealdade (Kotler & Armstrong, 2004). Cumulativamente, a lealdade apresenta duas vantagens importantes, nomeadamente: funciona com uma barreira à entrada de novas marcas no mercado assim como à própria concorrência existente, e permite que as empresas detentoras da(s) marca(s) obtenham maior lucro, uma vez que os clientes leais são menos sensíveis ao preço (Aaker, 1991).

Associado à confiança e à lealdade, e enquanto elemento determinante destas, emerge um terceiro componente das marcas, mais recente em termos de análise empírica, a inovação. A inovação assume-se como um dos aspetos mais importantes dos estudos empresariais desenvolvidos atualmente, fornecendo uma base importante para a compreensão da evolução da economia global. Segundo Aaker (2007), a inovação constitui o centro da estratégia e o ADN da grande maioria das empresas e, consequentemente das marcas, conducente de crescimento e de aumento dos lucros das mesmas, funcionando igualmente como uma forma de criar diferenciação.

A inovação pode ser analisada numa lógica de cocriação e, a este propósito Payne *et al.*... (2009) referem também que as oportunidades de cocriação representam opções estratégicas para as empresas criarem um aumento do significado da marca para os seus clientes devido às características inovadoras que a própria cocriação implica. Estas oportunidades incluem: oportunidades de desenvolvimento tecnológico (ex: oportunidades para o cliente se envolver diretamente com a organização ou outros clientes online), oportunidades de mudar a lógica da indústria (ex: a emergência de novos concorrentes pode criar mais excitação e envolvimento para os clientes) e oportunidades de mudar preferências e estilos de vida dos clientes (ex: as preocupações ambientais podem criar incentivos para os clientes cocriarem, a fim de poupar energia).

A inovação nas marcas, ainda que pouco estudada, dado o seu caráter recente, pode ser definida enquanto melhoria na marca que resulta em mudanças fundamentais nas práticas e mercados existentes (Nguyen, Yu, Melewar & Gupta, 2016), assim como na exponenciação do negócio da empresa, sobretudo através de três vias distintas (Aaker, 2007:9): (i) criação ou melhoria da oferta da empresa, tornando-a diferenciada e mais atrativa; (ii) criação de uma subcategoria da marca de modo a alterar o cabaz de compras dos potenciais clientes; e (iii) alteração das perceções da empresa ou da marca institucional, tornando-as mais respeitadas e consequentemente, as ofertas de produtos mais credíveis.

A integração e a interação entre as marcas e os consumidores podem conduzir a uma colaboração capaz de promover a inovação na marca. Estas práticas de inovação da marca contribuem, conseqüentemente, para o aumento do valor coletivo da ofertada marca (Banda, Pritchard & Nhedzi 2020).

É neste sentido que tem emergido, o conceito de co-inovação, baseado na ideia que o valor pode ser facilitado através das atividades de integração de recursos e a interação entre os vários atores da network, ou seja via processo de cocriação de valor (Vargo & Lusch, 2004b). Seguindo esta lógica, a co-inovação é definida como “a fase do processo de inovação resultante de interações dinâmicas e contínuas entre os recursos, ações e um grupo de atores (Russo-Spena & Mele, 2012:527). As interações permitem aos participantes trocar ideias, soluções, conhecimentos e perícia, integrando assim competências chave através de um processo coletivo de aprendizagem (Wang, Hsiao, Yang & Hajli, 2016). Quanto maior for o nível de envolvimento dos vários atores nas atividades de cocriação e o seu envolvimento no produto/organização/marca, maior será o processo de aprendizagem coletivo que beneficiará todos os participantes (Lee, Olson & Trimi, 2012).

As práticas de co-inovação tornam os potenciais clientes mais conscientes em relação às marcas (Wang et al., 2016), para além que fortalecem as associações à marca, aumentam os seus principais pontos de diferenciação, revitalizam a marca e melhoram consideravelmente o seu brand equity (Keller & Lehmann, 2006; Brexendorf, Bayus & Keller, 2015).

Payne et al... (2009) apresentam as componentes chave do processo de cocriar valor, onde a experiência de relacionamento com a marca evoca duas perspectivas do comportamento do consumidor: a perspectiva do processamento de informação e a perspectiva experiencial que inclui o papel do consumidor nas comunidades e a inovação do utilizador, conforme se pode observar na figura seguinte:

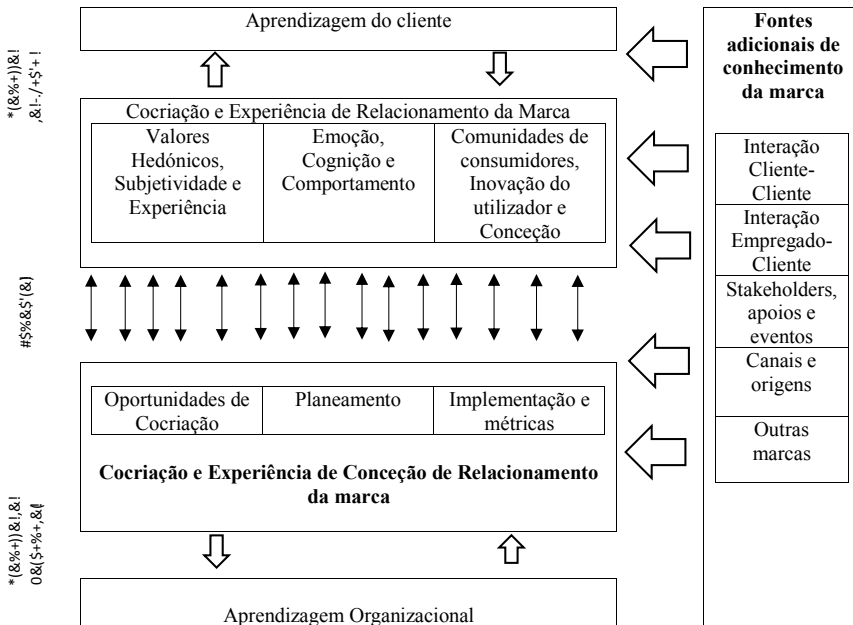


Figura 1 – Modelo para Cocriar uma Experiência de Relacionamento com a Marca

Fonte: Payne et al... (2009:382)

O elemento mais importante do processo de cocriação de valor da marca com os clientes é o encontro. Os encontros representam os processos onde ambas as partes interagem e mutuamente

cocriam experiências; são o ponto de contacto que depois determina a cocriação de valor (Payne *et al.*, 2009; Koo & Rha, 2012), e é onde a aprendizagem e a comunicação entre marcas e clientes efetivamente ocorre (Woodside & Ko, 2013). Obviamente que este processo cocriativo depende do contexto específico e varia com a natureza e longevidade da relação com a marca. Assim, estes encontros podem ocorrer por iniciativa da organização (por exemplo através de operações de telemarketing), ou por iniciativa do cliente (por exemplo através de uma reclamação), ou por ambos (por exemplo: participar no leilão de um carro) (Payne *et al.*, 2009).

A compra de produtos ou serviços de uma marca constitui a forma base de um encontro de cocriação de valor, para além das experiências físicas nas lojas, em eventos promocionais ou nos websites online onde as marcas e os seus clientes comunicam e interagem. As plataformas online de redes sociais são um bom exemplo de um encontro de cocriação de valor onde a marca e os seus clientes conseguem interagir cognitivamente para aprender e partilhar informação relacionada com o produto/marca; eles também interagem emocionalmente através da partilha dos seus interesses comuns (Choi *et al.*, 2016). As redes sociais permitem então que esta relação fique mais nutrida, pois a comunicação, disseminação de informação e a capacidade dos membros entrarem em contacto com a comunidade é muito mais fácil. As redes sociais permitem assim uma maior exposição da marca através das páginas de fãs, comentários e partilhas (Luo, Zhang & Liu, 2015). Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silvestre (2011) consideram que as comunidades da marca nas novas plataformas online são uma oportunidade para manter os atuais clientes e atrair novos e uma boa prática de cocriar valor, pois aqui facilmente os clientes podem partilhar as suas experiências de consumo com outros (Muñiz & Shau, 2005) e os gestores da marca podem ouvir e interagir com os seus clientes (Kaplan & Haenlein, 2010).

Schau, Muñiz & Arnould (2009) organizaram quatro categorias para representar uma constelação de práticas aglutinadoras da criação de valor nas experiências da comunidade de marcas: as redes sociais, o envolvimento da comunidade, a impression management e o uso da marca. Estas categorias podem ser operacionalizadas na comunidade através por exemplo de partilha de informação, perpetuando a história e a cultura da marca e fornecendo assistência. Através destas interações contínuas, os seguidores das marcas obtêm um conhecimento mais profundo da marca, o que facilita a tríade consumidores, marca e outros consumidores (Muñiz & O'guinn, 2001).

No seguimento do exposto, reconhece-se então a importância da internet para um maior desenvolvimento do envolvimento dos clientes com as marcas. Choi *et al.* (2016) referem que os clientes podem aprender sobre as marcas e tomar decisões de consumo mais inteligentes ao recorrer às interações B2C via plataformas online. Estas plataformas devem estar disponíveis nos vários dispositivos e canais de forma a criar valor para a marca através da experiência humana, acelerando uma vista experiencial da inovação e criação de valor em conjunto com cliente e stakeholders (Ramaswamy, 2009).

2.3. As marcas e o processo de inovação

Atualmente assiste-se a uma oferta de marcas sem precedentes, onde a inovação se apresenta como um fator de diferenciação e, por consequência, determinante do sucesso das empresas. A inovação insurge-se como um processo de disponibilização de novos (ou significativamente melhorados) produtos e serviços ao mercado, sendo responsável pelo aumento da qualidade dos produtos e serviços, bem como pela diminuição dos preços dos mesmos, contribuindo assim para uma melhoria substancial da qualidade de vida dos consumidores, para a criação de novas oportunidades e vantagens competitivas nos mercados e para o crescimento da economia (Hauser, Tellis & Griffin, 2006; Naveed, Akhtar & Cheema, 2014).

Apesar da inovação na marca estar diretamente relacionada com questões de carácter mais intangível, ela ocorre comumente ao nível do produto, concretizando-se através do desenvolvimento de novos produtos, de um novo design do produto ou ainda através da incorporação de novos

componentes, benefícios ou funcionalidades que melhorem a qualidade geral e as características do produto oferecido pela marca (Vazquez-Brust & Sarkis, 2012). Por outras palavras, a inovação da marca deriva da capacidade da própria marca em introduzir algo de novo no mercado com o objetivo de melhorar a qualidade do produto e assim promover novas e evidentes vantagens para as empresas, nomeadamente a prática de preços mais elevados, derivado do caráter inovador e diferenciado da marca, o que, em última instância, contribui para uma melhor avaliação da marca e para o aumento do seu brand equity (Bevilacqua *et al.*..., 2020; Sinapuelas, Wang & Bohlmann, 2015).

Todavia, ainda que grande parte das inovações da marca sejam projetadas para os produtos, no seu global afetam as perceções relativamente à marca e à própria empresa detentora da marca, sobretudo por dois motivos (Aaker, 2007): (i) uma imagem inovadora favorece a credibilidade aos novos produtos e, conseqüentemente, a sua aceitação e (ii) a reputação da inovação torna a empresa mais atraente para os clientes. A este propósito, Bevilacqua *et al.*... (2020) referem que as inovações bem-sucedidas melhoram significativamente a perceção das marcas pelos clientes, as atitudes destes face às marcas bem como o uso. A inovação, através dos produtos, afeta, pois, o significado da marca, melhorando-o, pelo que algumas marcas podem utilizar os produtos como fonte de inovação e, por isso, como um fator distintivo, aumentando, conseqüentemente, a sua distância face às outras marcas. (Keller & Lehmann, 2006; Brexendorf *et al.*..., 2015).

A inovação da marca via produto ocorre também muito frequentemente através da extensão de linha, ou seja, através da introdução de novas características ou benefícios num produto, sob a alçada de uma marca-mãe, dando assim origem a um produto inovador, ao qual o consumidor responde através de duas formas comportamentais: por um lado reconhece o efeito da marca-mãe em termos de preferência e conseqüente notoriedade ampliada e, por outro lado, identifica o produto inovador como aquele que primeiro introduziu novos insights no mercado (Sinapuelas *et al.*..., 2015). A inovação da marca decorrente da extensão de linha, embora seja na sua maioria considerada incremental, apresenta claras vantagens para as empresas, nomeadamente: (i) diminuição da incerteza associada à inovação; (ii) maior aceitação do produto inovador pela associação à marca; e (iii) avaliação do novo produto pelo consumidor em função da identificação da marca-mãe (Ricardson, Dick & Jain, 1994).

A propósito das inovações incrementais, estas residem numa alteração instrumental, resultando em pequenas ruturas, alterações ou aperfeiçoamentos nas práticas associadas à marca, enquanto as inovações radicais, menos usuais em questão de marcas, são de caráter mais revolucionário, envolvendo um maior grau de risco, produzindo mudanças fundamentais e profundas na marca, o que, na sua maioria, resulta num novo produto ou nova marca (McDermott & O'Connor, 2002). As inovações incrementais são típicas de marcas seguidoras enquanto as inovações radicais são mais comuns em marcas líder (Bevilacqua *et al.*..., 2020; Beverland, Napoli & Farrelly, 2010).

De acordo com o exposto, facilmente se conclui que a inovação está fortemente associada a marcas fortes, sendo cada vez mais utilizada pelas empresas como uma ferramenta para a construção de uma imagem positiva e favorável perante o mercado, tendo efeitos a longo prazo, sobretudo ao nível da lealdade do cliente (Deloitte, 2006; Kaplan, 2010; Ottenbacher & Gnoth, 2005), para além de que as inovações em marcas fortes são mais visíveis e apresentam uma maior probabilidade de ser adotadas pelo mercado, devido principalmente à reputação de que a marca já goza (Aaker, 2007; Brexendorf *et al.*..., 2015). A este propósito, Keller (2013) refere também que as marcas fortes beneficiam de maior familiaridade, reconhecimento e associações positivas na mente dos consumidores, impondo-se como sinónimo de segurança para os mesmos, na medida em que reduzem consideravelmente os riscos percebidos associados à inovação, para além de que segundo Aaker (2007), as inovações em marcas fortes são mais fáceis de recordar, o que torna a marca como principal escolha. A construção de marcas fortes depende por isso da habilidade da marca em inovar e do desenvolvimento de formas únicas e exclusivas de entrega de valor superior ao cliente (Nguyen *et al.*..., 2016).

A inovação da marca tem influência nas atitudes e comportamentos do consumidor, fazendo com que este adote novos comportamentos ou interrompa os antigos, principalmente se a mesma

resultar numa superioridade da performance e em características únicas e diferenciadoras relativamente às outras marcas, determinando um aumento da compra e consumo (Andrews & Kim, 2007; Chou, 2009; Hinz & Spann, 2008; Shiau, 2014; Brexendorf *et al.*..., 2015). Como consequência, as empresas conseguem aumentar os lucros e melhorar o seu desempenho, para além dos demais efeitos visíveis ao nível da eficiência produtiva da empresa e vantagem competitiva (Chou, 2009; Heunks, 1998). A inovação constitui assim a base de sucesso das empresas e do mercado, sendo que para Harms, Rohmann, Heinrich, Druener & Trommsdorff (2002), o crescimento duradouro e sustentável da economia só pode ocorrer se as empresas disponibilizarem constantemente novas marcas, produtos ou serviços.

Do exposto resulta que existe uma forte ligação entre inovação, satisfação do cliente e fidelidade à marca, pois quando uma empresa oferece uma marca inovadora, a satisfação e a fidelidade do cliente aumentam, sendo que maiores níveis de satisfação conduzem a um aumento da fidelidade do cliente, verificando-se por isso uma relação direta e positiva entre inovação, satisfação do cliente e lealdade à marca. A inovação pode assim ser utilizada como uma orientação estratégica com vista à satisfação do cliente, sendo que esta última influencia positivamente a intenção de recompra, isto é, a lealdade (Naveed *et al.*..., 2014).

Estabelecendo uma relação entre a inovação da marca e o processo de co-criação, tem-se que os resultados do processo de inovação podem ser alavancados sempre que os destinatários finais das marcas possam também eles ser parte integrante do modelo de inovação. A este propósito, Russo-Spena & Mele (2012: 527) consideram desde logo os agentes do mercado no entendimento que apresentam da inovação da marca: *“inovação da marca constitui um processo resultante de interações dinâmicas e contínuas entre recursos, ações e um grupo de atores”*. Segundo Elia, Petruzzelli & Urbinati (2020) os clientes ou consumidores podem colaborar ao longo dos diferentes estágios do processo de inovação através da partilha de informação, ideias e conhecimento, sendo esta envolvimento tanto maior quanto maior for também a ligação entre estes e a marca.

A inovação constitui, assim, um elemento importante dos mercados atuais, na medida em que possibilita uma posição competitiva às empresas, conduzindo ao seu sucesso e contribuindo, estrategicamente, para a sua diferenciação e crescimento (Trienekens, Uffelen & Omta, 2008). Segundo Maciariello (2009) a inovação é frequentemente associada à criação de novos mercados para a empresa, na medida em que através dela são potenciadas novas expectativas, estabelecem-se novos padrões e novos modos de satisfação do mercado alvo. As empresas dependem assim cada vez mais da inovação como garantia de diferenciação, vantagens competitivas e crescimento futuro (Bevilacqua *et al.*..., 2020).

3. SÍNTESE

As oportunidades de cocriação representam opções estratégicas para as empresas promoverem um aumento do significado da marca para os seus clientes. Os clientes podem criar marcas de valor, se interagirem ativamente com as suas marcas através dos encontros entre marca-cliente. Esta interação pode também privilegiar a marca ao fornecer importantes *inputs* na esfera da inovação, que ajudarão na diferenciação. Os clientes e/ou outros atores podem ser parceiros colaborativos ao integrar os seus recursos no sistema de inovação, resultando num processo de co-inovação.

Assim, o processo de inovação impulsiona o potencial de cocriação e de relacionamentos gratificantes a longo prazo com os clientes, com efeitos na lealdade destes últimos para com as empresas.

Cabe, portanto, aos gestores gerar um ambiente de confiança que permita a participação do cliente e/ou outros participantes do mercado, onde haja liberdade para estes serem criativos e partilhar o valor da marca. Ao mesmo tempo, os gestores devem fornecer feedback do processo de forma contínua de modo a melhorarem os relacionamentos entre as partes envolvidas no processo e a fomentarem o próprio envolvimento.

Apresenta-se na figura abaixo a síntese da conceitualização teórica explorada no presente trabalho:

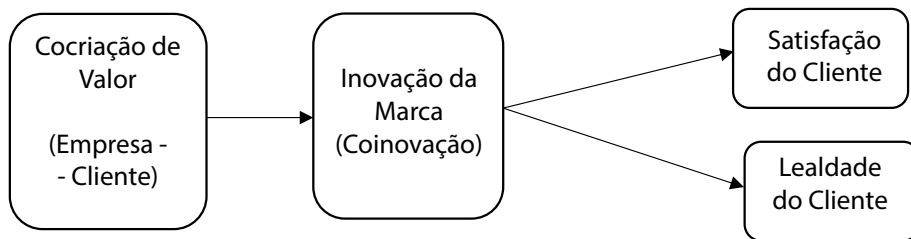


Figura 3 - Modelo Teórico da Coinovação

Fonte: Elaboração própria

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York, Free Press.
- Aaker, D. (2007). Innovation: Brand it or lose it. *California Management Review*, 50(1), 8-24. DOI: 10.2307/41166414.
- Addis, M. & Holbrook, M. B. (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(1), 50–66. DOI:10.1002/cb.53.
- Andrews, M. & Kim, D. (2007). Revitalising suffering multinational brands: An empirical study. *International Marketing Review*, 24(3), 350- 372. DOI:10.1108/02651330710755339.
- Arica, R. & Çorbacı, A. (2020). The mediating role of the tourists' citizenship behavior between the value co-creation and satisfaction. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 8, 125–150. DOI: 10.30519/ahtr.649639.
- Assael, H. (1998). *Consumer behaviour and marketing action* (6th Edition). Cincinnati, Ohio: SouthWestern College Publishing.
- Beverland, M., Napoli, J. & Farrelly, F. (2010). Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 33-48. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2009.00698.x.
- Banda, A., Pritchard, M. & Nhedzi, A. (2020). Brand Innovation and Value-Creating Practices of the City of Johannesburg's Twitter Community. *Communication*, 46, 87–112. DOI: 10.1080/02500167.2019.1700295.
- Bevilacqua, R., Freitas, V. & Paula, V. (2020). Innovation and Brands: The Manager's Perspective in a Multiple Case Study in a Brazilian Region. *Brazilian Business Review*, 17(6), 686-705. DOI:10.15728/bbr.2020.17.6.5.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Yale University Press.
- Beverland, M., Napoli, J. & Farrelly, F. (2010). Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 33-48. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2009.00698.x.
- Black, I. & Veloutsou, C. (2017). Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. *Journal of Business Research*, 70, 416–429. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.07.012.
- Brexendorf, T., Bayus, B. & Keller, K. (2015). Understanding the interplay between brand and innovation management: findings and future research directions. *Journal of the Academic Marketing Science*, 43, 548-557. DOI: 10.1007/s11747-015-0445-6.

- Chaudhuri, A. & Holbrook, M. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93. DOI: 10.1509/jmkg.65.2.81.18255.
- Chernatony, L. (2010). *Creating Powerful Brands*, 4th Edition, Routledge.
- Choi, E., Ko, E. & Kim, A. J. (2016). Explaining and predicting purchase intentions following luxury-fashion brand value co-creation encounters. *Journal of Business Research*, 69(12), 5827–5832. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.04.180.
- Chou, H. (2009). The effect of market orientation intention and superiority on new product performance. *The Journal of American Academy of Business*, 14(2), 93-97.
- Deloitte (2006). *Innovation in emerging markets: Strategies for achieving commercial success*. Deloitte Touche Tohmatsu.
- Elia, G., Petruzzelli, A. & Urbinati, A. (2020). Implementing open innovation through virtual brand communities: A case study analysis in the semiconductor industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 155, 1-14. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.119994.
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 97–108. DOI: 10.1007/s11747-007-0061-1.
- Füller, J., Jawecki, G. & Mühlbacher, H. (2007). Innovation creation by online basketball communities. *Journal of Business Research*, 60(1), 60–71. DOI: 10.1016/j.jbusres.2006.09.019.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. DOI: 10.1016/j.emj.2007.08.005.
- González-Mansilla, Ó., Berenguer-Contrí, G. & Serra-Cantalops, A. (2019). The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction. *Tourism Management*, 75, 51–65. DOI: 10.1016/j.tourman.2019.04.024.
- Gummesson, E. & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business*, 4, 181–198. DOI: 10.1007/s12087-010-0044-2.
- Harms, F., Rohmann, S., Heinrich, M., Druener, M. & Trommsdorff, V. (2002). Innovative marketing. *Pharmaceuticals Policy and Laws*, 5, 135-149.
- Hauser, J., Tellis, G. & Griffin, A. (2006). Research on innovation: a review and agenda for marketing science. *Marketing Science*, 25(6), 687–717. DOI: 10.1287/mksc.1050.0144.
- Heunks, F. (1998). Innovation, creativity and success. *Small Business Economics*, 10, 263-272. DOI: 10.1023/A:1007968217565.
- Hinz, O. & Spann, M. (2008). The impact of information diffusion on bidding behavior in secret reserve price auctions. *Information Systems Research*, 19(3), 351- 368. DOI: 10.1287/isre.1080.0190.
- Kaplan, M. (2009). The relationship between perceived innovativeness and emotional product responses: A brand oriented approach. *Innovative Marketing*, 5(1), 42-50.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003.
- Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Keller, K. & Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 26(6), 740-759. DOI: 10.1287/mksc.1050.0153.
- Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I. & Silvestre, B. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. DOI: 10.1016/j.bushor.2011.01.005.
- Koo, H. & Rha, J. (2012). The conceptualization and the practical application of consumer business co-creation of value. *Korean Society of Consumer Studies*, 23(1), 193–227.

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing*. 11th Edition, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0 - Do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano*. Lisboa: Actual Editora.
- Lee, S., Olson, D. & Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50(5), 817–831. DOI: 10.1108/00251741211227528.
- Luo, N., Zhang, M. & Liu, W. (2015). The effects of value co-creation practices on building harmonious brand community and achieving brand loyalty on social media in China. *Computers in Human Behavior*, 48, 492–499. DOI: 10.1016/j.chb.2015.02.020.
- Machado, A. (2010). *A Cocriação de valor em serviços públicos de saúde: o caso dos projetos no âmbito do PORI*. Universidade do Minho.
- Maciariello, J. (2009). Marketing and innovation in the Drucker Management System. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 35–43. DOI: 10.1007/s11747-008-0098-9.
- McDermott, C. & O'Connor, G. (2002). Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues. *Journal of Product Innovation Management*, 19(6), 424–38. DOI: 10.1016/S0737-6782(02)00174-1.
- Mun, D. (2011). Value based marketing strategy in the social media age. *Journal of Korean Cultural Industries*, 11(2), 161–178.
- Muñiz, A. & O'guinn, T. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432. DOI: 10.1086/319618.
- Muñiz, A. & Shau, H. (2005). Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 737–747. DOI: 10.1086/426607.
- Nambisan, S. & Lusch, R. F. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant-Logic perspective. *MIS Quarterly*, 39(1), 155–175. DOI: 10.25300/MISQ/2015/39.1.07.
- Naveed, T., Akhtar, I. & Cheema, K. (2014). The Impact of Innovation on Customer Satisfaction and Brand loyalty: a case study of Student of Faisalabad. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 2 (2), 62–68.
- Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T. & Gupta, S. (2016). Critical brand innovation factors (CBIF): Understanding innovation and market performance in the Chinese high-tech service industry. *Journal of Business Research*, 69, 2471–2479. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.02.016.
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 33–44. DOI: 10.1177/00222429990634s105.
- Ottenbacher, M. & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. Cornell Hotel and Restaurant. *Administration Quarterly*, 46(2), 205–222. DOI: 10.1177/0010880404271097.
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 83–96. DOI: 10.1007/s11747-007-0070-0.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379–389. DOI: 10.1016/j.jbusres.2008.05.013.
- Plé, L. & Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24/6, 430–437. DOI: 10.1108/08876041011072546.
- Prahalad, C. (2004a). The Blinders of Dominant Logic. *Business*, 37 (February), 171–179. DOI: 10.1016/j.lrp.2004.01.010.
- Prahalad, C. (2004b). The CoCreation value in Invited Commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”. *Journal of Marketing*, (January), 18–27.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. DOI: 10.1002/dir.20015.

- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2004b). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customer*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Ramaswamy, V. (2009). Co-Creation of Value – Towards an Expanded Paradigm of Value Creation. *Marketing Review St. Gallen*, 26(6), 11–17. DOI: 10.1007/s11621-009-0085-7.
- Ramaswamy, V. & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal Research on Marketing*, 33, 93–106. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.07.001.
- Richardson, P., Dick, A. & Jain, A. (1994). Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality. *Journal of Marketing*, 58(4), 28–36. DOI: 10.2307/1251914
- Russo-Spena, T. & Mele, C. (2012). “Five Co-s” in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527–553. DOI: 10.1108/09564231211260404.
- Schau, H., Muñoz, A. & Arnould, E. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30–51. DOI: 10.1509/jmkg.73.5.30.
- Sinapuelas, I., Wang, H. & Bohlmann, J. (2015). The interplay of innovation, brand, and marketing mix variables in line extensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 558-573. DOI: 10.1007/s11747-015-0437-6.
- Shiau, H-C. (2014). The impact of product innovation on behavior intention: The measurement of the mediating effect of the brand image of Japanese anime dolls. *Anthropologist*, 17(3), 777-788. DOI: 10.1080/09720073.2014.11891492.
- Trienekens, J., Uffelen, R., Debaire, J. & Omta, O. (2008). Assessment of innovation and performance in the fruit chain: The innovation-performance matrix. *British Food Journal*, 110(1), 98-127.
- Vargo, S. & Akaka, M. (2009). Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications. *Science*, 1(1), 32–41. DOI: 10.1287/serv.1.1.32.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2006). Service-Dominant Logic: *What it is, What it is not, What it might be*. In *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York, M.E. Sharpe, 43-56.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2008). Why “service”? *Journal of the Academic Marketing Science*, 36, 25–38. DOI: 10.1007/s11747-007-0068-7.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(5), 19. DOI: 10.1007/s11747-015-0456-3.
- Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. (2008). On value and value co-creation : A service systems and service logic perspective. *McKinsey Quarterly*, 145–152. DOI: 10.1016/j.emj.2008.04.003.
- Vazquez-Brust, D. & Sarkis, J. (2012). *Green growth: Managing the transition to a sustainable economy*. Series Greening of Industry Networks Studies (pp 1-25). Heidelberg. Springer.
- Vega-Vazquez, M. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, 51(10), 1945–1953. DOI: 10.1108/MD-04-2013-0227.
- Wang, Y., Hsiao, S., Yang, Z. & Hajli, N. (2016). The impact of sellers’ social influence on the co-creation of innovation with customers and brand awareness in online communities. *Industrial Marketing Management*, 54, 56–70. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.12.008.
- Woodside, A. & Ko, E. (2013). *Luxury Fashion Theory, Culture, and Brand Marketing Strategy*. In *Luxury Fashion and Culture*, 7, Emerald Group Publishing Limited, 1-14.
- Yoo, B. & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1–14. DOI: 10.1016/S0148-2963(99)00098-3.