

CO-CRIAÇÃO EM CONTEXTO B2B: UM CASO NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO VEGANA

1. INTRODUÇÃO

O caráter dinâmico e de elevada concorrência evidenciado nos mercados atuais faz com que as empresas precisem se reinventar constantemente para manterem-se competitivas. Tal necessidade não restringe-se, no entanto, aos negócios já consolidados. Em um contexto marcado pelo desenvolvimento e rápida disseminação de novas tecnologias de informação e de comunicação, empresas e negócios emergentes inserem-se, quase que imediatamente, no centro desta intensa competição.

Na busca pela consolidação de uma posição no mercado e pelo crescimento da organização, é comum que os empreendimentos nascentes busquem iniciativas e oportunidades em diferentes contextos e canais. Independente do canal, o contexto de mercado atual também pressupõe a necessidade das empresas incluírem clientes, fornecedores e demais parceiros no processo de concepção, produção e lançamento de novos produtos e serviços. Essas premissas não são exatamente “novas”: Vargo e Lusch (2004), por exemplo, defenderam que o modelo econômico vigente deveria sustentar-se por relacionamentos e troca de informações e conhecimentos entre empresas e seus clientes. Acontece que, com frequência, os clientes das empresas são justamente outras empresas, perfazendo o chamado mercado *business-to-business* (B2B).

Tanto no âmbito B2B quanto no B2C (*business-to-consumer*, ou seja, da empresa ao consumidor), cresce o interesse acadêmico e também gerencial pelas práticas de co-criação, seja ela a de produtos, serviços, soluções ou mesmo de valor. Por intermédio da co-criação, o valor gerado parece migrar da lógica unidirecional (da empresa para com o mercado) e passa a ser co-criado em rede (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Nesse sentido, as empresas são constantemente desafiadas a rever suas práticas e a cogitar novos modelos de negócio, os quais desafiam paradigmas mais tradicionais de criação e oferta de produtos, serviços e de valor ao mercado.

Em marketing, tanto em termos teóricos quanto empíricos, a co-criação de valor (CCV) tem despertado grande atenção por parte de estudiosos e de profissionais de mercado, ainda que haja um marcante impasse acerca do que o conceito de CCV realmente significa (IND; COATES, 2013; RANJAN; READ, 2016; ROSER; DEFILLIPPI; SAMSON, 2013). Não obstante, nota-se que há espaço para novos relatos empíricos que dialoguem adequadamente com tais avanços conceituais, e que possam também dar respaldo a novas práticas gerenciais amparadas pelo conhecimento em marketing. É nesse contexto que o presente trabalho se insere: ao dar luz a um conjunto recente de práticas de co-criação observáveis nas relações B2B de uma empresa emergente do setor de alimentação vegana, busca-se contribuir para o avanço da literatura acerca de co-criação, e particularmente aquela co-criação evidenciada e praticada no contexto B2B, uma vez que a vasta maioria dos estudos correlatos engaja-se com a co-criação desenvolvida no âmbito B2C. Igualmente incipientes são os estudos de caso que engajem-se com o setor de alimentação vegana, ainda que perceba-se o seu crescimento ao longo dos últimos anos. Não encontra-se com facilidade na literatura, também, estudos que relacionem a co-criação às pequenas empresas. Em um contexto marcado pela alta taxa de mortalidade de empreendimentos de tal porte, sugere-se que novos estudos e relatos empíricos possam inspirar práticas gerenciais e contribuir para a redução nestes índices.

Para dar conta do objetivo geral traçado, o presente estudo subdivide-se da seguinte forma: na sequência a esta introdução, apresenta-se o referencial teórico que abordará, inicialmente, os conceitos e as principais dimensões da co-criação. Na sequência, aprofunda-se a discussão acerca de co-criação ocorrida em contexto B2B, destacando estudos recentes e correlatos à temática. Posteriormente, elucida-se em detalhe a metodologia empregada neste

estudo. A seguir, ilustra-se o contexto no qual a empresa estudada está inserida, identifica-se algumas de suas especificidades e, logo adiante, apresenta-se e discute-se os principais achados da pesquisa de campo. Por fim, são traçadas algumas considerações finais.

2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

2.1 Os múltiplos conceitos e dimensões da co-criação

Na busca por uma definição adequada para o conceito de co-criação (ou, por vezes, *concriação*), diversos autores apoiam-se nas premissas da Lógica Dominante de Serviços (SDL, do inglês *Service Dominant Logic*) de Vargo e Lusch (2004). Neste destacado estudo, os autores propõem um novo paradigma para área de marketing, ao defenderem que o entendimento acerca das práticas de marketing migre de um baseado na Economia e nos modelos de troca, para um sustentado por relacionamentos, informação e conhecimento, e novos métodos de geração de valor. Nesse sentido, Vargo e Lusch defendem que mesmo os produtos “prestam um serviço”, já que os clientes, de modo geral, perseguem os benefícios advindos do uso deste produtos mais do que a simples posse destes bens tangíveis. No âmbito da SDL, a interatividade e os relacionamentos são vistos como os motores da economia, e os consumidores e clientes são sempre co-produtores (VARGO; LUSCH, 2004).

Ampliando este entendimento, Prahalad e Ramaswamy (2004) destacam que a co-criação de valor representa uma prática interativa, por meio da qual os consumidores interagem com a empresa (e vice-versa), e o *valor* é gerado nestas interações. Mais do que circunstancial, este relacionamento passa a ser fundamental para a (co)criação de valor. Na mesma linha, Heinonen *et al.* (2010) sugerem que a co-criação de valor compreende não só a “qualidade” da relação atual entre empresa e cliente, mas também a trajetória pregressa e as expectativas futuras a respeito dessa relação.

Ind e Coates (2013), por sua vez, comentam que os antecedentes da co-criação estão vinculados a uma série coincidente de desenvolvimentos, como o de uma orientação crescente para serviços e experiências, bem como a rápido e profuso surgimento de aplicações para a internet, enquanto apontam que o termo co-criação, de fato, emergiu com o trabalho de Prahalad e Ramaswamy (2004). Ainda assim, observa-se que hoje o conceito último de co-criação permanece sendo motivo de grande impasse na literatura. McColl-Kennedy *et al.* (2012), por exemplo, apresentam 27 definições diferentes para co-criação.

Na tentativa de trazer luz a esses debates, Ranjan e Read (2016) publicam uma ampla revisão da literatura pertinente à CCV, e propõem um instrumento de mensuração da CCV alinhado ao estado-da-arte da teoria pertinente. Tal instrumento contempla dois sub-construtos: co-produção e valor-em-uso (VeU) (vide MACDONALD, 2011). Cabe aqui diferenciar ambos os subconstrutos, no intuito de compreender a CCV de modo global, e também no sentido de propiciar maior clareza acerca das múltiplas dimensões da CCV. Para Ranjan e Read (2016), a co-produção compreende ações diretas ou indiretas de cooperação com os clientes, ou mesmo algum grau de participação dos clientes na geração de soluções, produtos ou serviços. Tais relações empresa-cliente, de imediato, sugerem alto nível de engajamento e de disposição recíproca. Por intermédio da co-produção, as ações dos clientes têm papel periférico (ou complementar) e facilitador às ações da própria empresa. Tais ações denotam intercâmbio de expertise, criatividade e até mesmo de recursos físicos.

Já o subconstruto VeU, por sua vez, indica uma dinâmica que vai além desta co-produção, ao pressupor que valor é criado durante o consumo do produto/serviço, ou mesmo na manutenção ou reparo do bem adquirido da empresa. Ou seja, VeU, diferente da co-produção, refere-se à experiência do consumo em si (FROW; PAYNE, 2007), e depende do contexto e de especificidades do consumidor (como sua própria motivação e performance durante o ato de consumo). De modo análogo, entende-se que, nessa geração de VeU, consumidores criam

sentido e significado enquanto consomem um determinado produto, e que VeU refere-se a experiências, personalização e relacionamento consumidor-produto.

A partir destes entendimentos, Ranjan e Read (2016), entendem que CCV diz respeito a um conjunto de processos por meio dos quais os consumidores criam valor junto com a empresa por meio da colaboração direta ou indireta em um ou mais estágios de produção e consumo. Na mesma linha, MacDonald (2011) aponta que, em uma prática de co-criação, valor é gerado de modo colaborativo e se pauta nas interações entre as partes envolvidas (MACDONALD, 2011).

A co-criação, de modo mais amplo, tem se tornado um termo empregado para descrever uma importante mudança na lógica organizacional. Nesse sentido, o entendimento de que organização é o único ente gerador de valor ao mercado tem perdido espaço. Em paralelo, ganha corpo a ideia de que valor e significado passam a ser co-criados entre organizações e pessoas (IND; COATES, 2013). Colaboração, assim, torna-se elemento fundamental e indispensável para que a co-criação ocorra.

Ind e Coates (2013), reconhecendo a natureza multidimensional do conceito de co-criação, sugerem que tal prática possa ser encarada, por exemplo, do ponto de vista do *design participatório* (envolver usuários finais para desenvolvimento de soluções aprimoradas e com risco reduzido), da *inovação aberta* (ideia de que um “presente” pode propiciar *feedbacks* mais generosos e intensificar o senso de comunidade, da inovação colaborativa, isto é, quando ideias relevantes são geradas em grupo e não somente por uma única mente, e da *psicoterapia* (supondo que as soluções já existem na mente das pessoas e estão apenas aguardando para serem descobertas com base em interações).

Em um estudo recente que aprofunda o construto co-criação e seu vínculo especial com as práticas de inovação, Russo-Spena e Mele (2012) propõem os cinco “Co-s” da inovação: co-ideação, co-avaliação, co-design, co-testagem e co-lançamento. Para os autores, a *co-ideação* compreende a co-geração de ideias, estas oriundas de uma ampla rede de relacionamentos da empresa (consumidores, seguidores, parceiros, profissionais de referência no setor, intermediários, dentre outros). Com a *co-avaliação*, empresas buscam envolver uma série de atores na avaliação das propostas ideadas e nas necessidades apontadas na etapa anterior. Com a etapa de *co-design*, a empresa pauta-se em articular as ideias e necessidades apontadas à real possibilidade de encontrar soluções viáveis. Na sequência, as etapas de *co-teste* de *co-lançamento* referem-se ao esforço de lançamento dos produtos e serviços, geralmente os quais passam por algum tipo de teste de mercado / prototipagem.

Nota-se, no entanto, uma divisão na literatura quando o assunto é co-criação empresarial. Alguns estudiosos centram a discussão na temática da estratégia empresarial, enquanto outros entendem a co-criação como um elemento-chave do marketing de relacionamento. Kohtamäki e Rajala (2016), por exemplo, buscam estudos correlatos em periódicos de administração, marketing, estratégia e operações. A que disciplina / área a co-criação pertence? A resposta, sem dúvida complexa, claramente foge do escopo do presente estudo. De qualquer modo, e uma vez que as ideias centrais acerca da co-criação tenham sido delineadas, a próxima seção aprofunda o debate e reflete sobre co-criação em contextos B2B e B2C.

2.2 Co-criação no contexto B2B

Parte majoritária dos estudos teóricos e empíricos acerca da CCV parece estar vinculada à co-criações conduzidas *online*, e amparadas pelos rápidos desenvolvimentos das tecnologias de informação e comunicação (TICs) e, em especial, nas redes sociais. Neste sentido, Payne *et al.* (2009) comentam que, com frequência, a co-criação ocorre como uma forma de aumentar a satisfação do consumidor, muitas vezes com base na customização. Esses autores enxergam esse consumidor como uma fonte de ideias e de solução de problemas para a empresa. De fato,

muitos dos *insights* oriundos dos consumidores para a atividade de co-criação B2C se dá a partir de plataformas digitais, e dificilmente poderia-se negar que os rápidos desenvolvimentos das TICs tem propiciado uma enorme facilidade para essa rápida e efetiva comunicação consumidor-empresa, o que é vital para a concretização da co-criação no B2C. Não é de se surpreender, portanto, que alguns autores relacione a trajetória da co-criação à práticas como o *crowdsourcing*ⁱ (WHITLA, 2009).

Cabe, no entanto, compreender que a co-criação ocorre também no contexto B2B. D’Andrea *et al.* (2019), por exemplo, sugerem que a teoria acerca da co-criação serve melhor às práticas B2B do que aquelas ocorridas no contexto B2C. Para os autores, as iniciativas de CCV em B2C são mais frágeis porque demandam uma seleção mais cautelosa dos participantes a serem envolvidos no processo. Sugerem, ainda, que no contexto B2C há uma desconexão muito maior entre as expectativas e interesses das empresas e dos consumidores, e isso porque, com frequência, os clientes se mostram mais interessados em atingir suas “metas pessoais” do que contribuir efetivamente para os objetivos da organização. Isso, no entanto, acontece em muito menor intensidade nas dinâmicas B2B (D’ANDREA *et al.*, 2019). A partir disso, infere-se que iniciativas de CCV em B2B podem ser mais proveitosas para os atores envolvidos.

Roser, DeFillippi e Samson (2013), ao compararem quatro casos recentes de co-criação em contextos B2B e B2C e que utilizam abordagens de *crowdsourcing versus não-crowdsourcing*, sugerem que não há uma fórmula padronizada para a condução de iniciativas de CCV. De todo modo, a literatura pertinente evidencia uma série de benefícios aos praticantes da co-criação, tais como a inovação nas ofertas, o aumento nos níveis de satisfação dos clientes, a melhora da qualidade nos relacionamentos empresa-cliente, o menor risco diante de novos lançamentos, a maior qualidade dos produtos/serviços e a redução de custos com pesquisa e desenvolvimento (D’ANDREA *et al.*, 2019; PRANDELLI; VERONA; RACCAGNI, 2006).

Nota-se que, por vezes, e em um contexto B2B, empresas recorrem a fornecedores para que juntas desenvolvam soluções que gerem valor mútuo. Do ponto de vista da empresa-cliente, o produto da CCV pode ser, por exemplo, um novo insumo para o seu próprio processo produtivo, o qual essa empresa julga não ser capaz de produzir internamente e nem mesmo encontrar com facilidade no mercado fornecedor. Nesta mesma linha, Grönroos (2008) aponta que os clientes criam valor para si mesmos ao fazer uso dos recursos oferecidos pela empresa fornecedora.

Em seu estudo sobre a co-criação de valor em um ecossistema de serviços, Meynhardt, Chandler e Strathoff (2016) comentam que o conceito de *valor* não tem recebido a mesma atenção e aprofundamento que o conceito de co-criação, e que isso talvez deva ao fato de que valor é algo implícito, lugar-comum em estudos que lidem com, por exemplo, satisfação ou desempenho. Em um contexto B2B, o valor econômico pode ser compreendido como a diferença entre o benefício percebido e os sacrifícios realizados em uma troca entre as empresas envolvidas (KOHTAMAÄKI; RAJALA, 2016).

Do ponto de vista da empresa fornecedora, o resultado da co-criação no contexto B2B pode não apenas fortalecer o relacionamento com o cliente, mas gerar novos produtos antes não cogitados internamente. Em um segundo momento, tais produtos podem ser ofertados ao mercado B2B de forma ampla, gerando novos negócios e relacionamentos. Dessa forma, a empresa-fornecedora da solução co-criada pode construir nova vantagem competitiva (ROSER; DEFILLIPPI; SAMSON 2013).

Na esfera B2B, a co-criação diz respeito a uma série de processos e ferramentas para apoiar iniciativas relacionadas à inovação. No entanto, conforme sugere Payne *et al.* (2008), nota-se uma grande dificuldade das empresas entenderem os elementos valorizados pelos seus clientes. Como consequência, mais e mais empresas adotam estratégias que lhes permitem co-criar valor com uma série de partes interessadas, incluindo clientes, a fim de desenvolver

produtos futuros e modelos de negócios aprimorados que melhoram o desempenho de uma organização competitividade e percepção da marca (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

3. METODOLOGIA

O presente estudo busca refletir sobre as práticas de uma empresa atuante no setor de alimentação vegana para, de modo amplo, explorar diversos aspectos relativos às suas práticas de co-criação em um contexto B2B. Por tal caráter exploratório, a busca de dados empíricos junto à empresa pautou-se por uma abordagem qualitativa. Tal abordagem mostrou-se adequada ao problema de pesquisa, pois busca à descrição de fenômenos, é caracterizada pela coleta de dados com instrumentos não estruturados, e que preconiza a coleta oriunda de interações sociais (APPOLINÁRIO, 2011).

De modo específico, a presente pesquisa denota um estudo de caso. A escolha por essa técnica justifica-se especialmente pelo baixo grau de investigação do tema (co-criação e no contexto B2B) e, igualmente, do setor (alimentação vegana). É comum que estudos de caso únicos, em fase exploratória, também sirvam para desenhos posteriores de estudos de casos múltiplos ou mesmo para a geração de hipóteses (ALVES-MAZZOTTI, 2006). Para Yin (2015), estudos de caso também são relevantes porque permitem o estudo de fenômenos contemporâneos, e centram-se na busca de respostas às questões “como” e “por quê?”.

Cabe ressaltar que a empresa escolhida para participar do estudo foi identificada por conta da proximidade do pesquisador com esta organização. A partir de observações prévias e relatos iniciais colhidos junto aos representantes da instituição, identificou-se a oportunidade de realização de entrevistas com dois dos sócios da empresa. Com base na teoria pertinente, procedeu-se com a estruturação de um roteiro de perguntas para a condução de entrevistas semiestruturadas e em profundidade, as quais conferem flexibilidade ao entrevistador (ROSA; ARNOLDI, 2014). O Quadro 1, a seguir, identifica este dois participantes:

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Código do entrevistado	Idade	Gênero	Grau de Escolaridade	Cargo na empresa
E1	31	Masculino	Graduação completa	Sócio
E2	63	Masculino	Pós-graduação completa	Sócio

Fonte: o autor (2021).

De modo geral, as questões objetivaram compreender: (i) os motivos pelos quais a empresa costuma cooperar com outras empresas; (ii) como emergem e materializam-se as iniciativas de co-criação; (iii) que elementos, no entendimento dos sócios, de fato configuram uma prática de co-criação; (iv) quais são as principais vantagens e desvantagens deste tipo de prática; e (v) o papel da co-criação para o notável crescimento recente nos negócios da empresa. As entrevistas foram conduzidas por webconferência (Google Meet) e ocorreram no mês de julho de 2021. Privilegiou-se, durante a coleta de dados, o emprego das questões de forma livre, não atendo-se, necessariamente, à ordem inicialmente prevista no roteiro da entrevista.

Concluídas as entrevistas com os dois gestores, procedeu-se com a análise dos dados, etapa para a qual optou-se pelo emprego da técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011; PUGLISI; FRANCO, 2005). Sob este prisma, buscou-se, após a transcrição das entrevistas, a identificação das principais categorias-chave e a categorização de temas ou assuntos mencionados de forma conjunta. Desse modo, foi possível formular categorias pertinentes e mutuamente exclusivas (BARDIN, 2011). Na sequência, e a partir do agrupamento adequado das principais verbalizações dos entrevistados, buscou-se interpretar os principais achados e

realizar inferências à luz do referencial teórico, em linha com o que é igualmente sugerido em Denzin e Lincoln (2000).

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A empresa e seu contexto

Destacam-se as especificidades do contexto no qual o presente estudo é conduzido, o qual contempla um empreendimento emergente e de pequeno porte inserido em um setor igualmente em crescimento, o de alimentação vegana. Cabe tecer-se algumas considerações acerca dessas duas premissas para mais adequadamente sedimentar o percurso do presente estudo.

Acerca das pequenas empresas, sugere-se que as mesmas têm papel central nas economias de todos os países do globo, constituindo, de fato, a base para o desenvolvimento econômico das nações (JASRA *et al.*, 2010; KOT, 2018). No Brasil, atualmente, encontram-se cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas (MPEs) as quais respondem por cerca de 27% do PIB brasileiro, ante 21% em 1985 (SEBRAE, 2021). Tal participação mostra-se crescente ao longo do tempo. A relevância destas PMEs também pode ser compreendida pelo seu papel enquanto agentes empregadores, sendo responsáveis por mais de 50 por cento dos empregos com carteira assinada no Brasil (SEBRAE, 2021).

No que tange o veganismo, entende-se que este configura prática por meio da qual o indivíduo se abstém do consumo (e, frequentemente, do uso) de produtos de origem animal (DEDEHAYIR *et al.* 2019). Argumenta-se que a produção massiva de proteínas de origem animal e de laticínios, por exemplo, dificilmente ocorre sem significativos prejuízos ao meio-ambiente (SAARI *et al.*, 2021). A opção pelo não consumo de carne e laticínios, especificamente, denota importante característica do consumidor vegano. Por estar frequentemente associado a preocupações éticas e socioambientais, o veganismo é, por vezes, tido como uma “dieta ideológica” (HIRTH, 2021). No mundo, nota-se significativo crescimento do número de consumidores veganos nos últimos anos, especialmente em países como o Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Israel e Austrália. Aponta-se, também, para o crescente potencial deste mercado no futuro próximo (RÉVILLION, 2020), um mercado claramente definido como “mercado de nicho” (DEDEHAYIR *et al.* 2019). Por fim, sugere-se que, por diferentes razões, um número cada vez maior de consumidores não-veganos têm adotado práticas e hábitos na direção do veganismo, flexibilizando preferências e hábitos alimentares (MARTINELLI; DE CANIO, 2021).

A empresa estudada (doravante *Empresa A*), inserida no contexto supracitado, é uma empresa brasileira fundada no ano de 2020. É configurada, de acordo com o SEBRAE (2021), como uma empresa de pequeno porte e conta hoje com 9 colaboradores, incluindo-se neles os 3 sócios-fundadores. Conforme relatos dos sócios entrevistados, o negócio, embora tenha sido concebido ao longo dos anos anteriores, foi efetivamente inaugurado em meio à Pandemia da COVID-19, almejando atender, inicialmente, apenas clientes finais por meio de *delivery*. Neste primeiro momento, os empresários focaram-se no desenvolvimento, produção e oferta de substitutos de proteínas animais. Segundo os empresários, o boca a boca gerado a partir da operação, além de propiciar o incremento dos investimentos ainda no primeiro ano, despertou a atenção dos clientes corporativos. Ao conquistar novos mercados, agora atuando tanto com B2B quanto com B2C, a empresa ampliou seu horário de funcionamento, investiu em maquinário e adequou as instalações de sua sede para atender a ambos os mercados de forma permanente.

4.2 Análise das entrevistas em profundidade

A partir das entrevistas em profundidade realizadas, notou-se que a Empresa A recentemente passou a classificar os seus clientes em 3 frentes: (i) clientes B2C; (ii) clientes B2B que simplesmente revendem os seus produtos; e (iii) clientes B2B que usam os seus produtos como insumos em seus próprios processos produtivos. Este último tipo de cliente torna-se o foco do presente estudo, por dois motivos principais: tais clientes respondem pela maior fatia do faturamento atual da Empresa A, e também são aqueles que, pela finalidade de compra dos produtos, efetivam práticas de CCV. Em termos teóricos, já sugeriu-se que a CCV melhor serve às práticas B2B do aquelas B2C, uma vez que no contexto B2B parece ser mais viável de conciliar-se os interesses mútuos das partes envolvidas (D'ANDREA *et al.*, 2019).

Como comentado anteriormente, a Empresa A objetivava, no início de sua operação, atender apenas o mercado B2C. Hoje, no entanto, um dos sócios afirma que “a maioria dos produtos hoje existe porque foram desenvolvidos em alguma relação B2B” (E2). Tal noção foi fundamental para o pesquisador avançar com o estudo e com as entrevistas. De modo geral, a análise de conteúdo realizada indica uma série de aspectos relevantes ao estudo da CCV. As principais categorias delineadas a partir da análise das transcrições, bem como os respectivos elementos pertencentes a cada categoria, são agora exibidos no Quadro 1.

Quadro 2 - Elementos relacionadas à CCV obtidos nas entrevistas

Categoria	Elementos
Captação de parceiros	- Contatos pessoais - Redes sociais - Clientes B2C - “Comunidade” vegana
Materialização da CCV	- Troca de ideias - Relacionamento - Customização - Testes e amostras
Vantagens da CCV	- Soluções para o problema do cliente - Inovação nos produtos - Soluções ao setor como um todo - Crescimento mútuo dos co-criadores - Crescimento do setor como um todo - Fidelização do cliente B2B - Aumento do portfolio (B2B e B2C) - Aumento no faturamento
Desvantagens da CCV	- Aumento dos custos - Tempo despendido - Perda de eficiência produtiva - Abre precedentes para expectativas irreais

Fonte: o autor (2021).

A partir das premissas listadas no Quadro 1, passa-se agora a desdobrar as principais categorias e seus elementos-chave.

Captação de parceiros

Em essência, toda iniciativa de CCV pressupõe um relacionamento empresa-cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). No caso da Empresa A, nota-se que as *origens* dos relacionamentos B2B que culminam em práticas de CCV são multidimensionais. Nas entrevistas, evidenciou-se que o boca a boca dos clientes B2C é, com frequência, o maior facilitador destas oportunidades. De fato, conforme o E2, “a maior fonte de propaganda nossa hoje é o boca a boca”. Nesse sentido, chama a atenção uma dinâmica exemplificada pelo segundo entrevistado:

A grande maioria dos nossos clientes B2B veio por algum cliente B2C que gostou e recomendou, por exemplo: o cliente mora no bairro X, e a pizzaria que ele frequenta não tem opção vegana, ou, no máximo, serve uma pizza sem queijo. Aí esse cliente indica a nossa empresa para a pizzaria, esperando que a pizzaria compre o queijo da gente. A grande maioria dos nossos clientes B2B surgiu assim (E2).

Essa interessante dinâmica, de certo modo, aproxima-se da lógica do chamado mercado B2B2C, tema ainda pouco explorado na academia e, quando feito, invariavelmente vinculado ao contexto do e-commerce. Em linhas gerais, mercado B2B2C inclui um mercado B2B e um B2C, e estas duas esferas estão intrinsecamente conectadas para geração de valor (MINGIONE; LEONI, 2019).

Outro meio pelo qual um contato inicial B2B tornou-se um *prospect* para a CCV foi via redes sociais da Empresa A, mas especificamente por seus perfis no Facebook e Instagram. Além disso, o E1 destacou por mais de uma vez o papel do boca a boca eletrônico na publicidade da marca e processos da Empresa A. Isto porque, igualmente segundo o E2, evidencia-se um forte senso de comunidade entre os adeptos da dieta vegana. Conforme o entrevistado:

O veganismo, que é nosso público-alvo, tem comunidades próprias. Eles divulgam produtos e serviços entre si, dentro dessas comunidades. Se o vegano provou alguma coisa que ele gostou, vai contar pro seu grupo. Se ele encontrou algo no mercado que era inédito, que a “comunidade” estava querendo e não achava, vai fazer mais questão ainda de contar pra todos. Há grupos de WhatsApp, de Facebook... Nesses grupos, há, também, pessoas que trabalham em empresas ou mesmo veganos que são empresários. Muitos deles também nos procuram dessa forma (E2).

Ao publicarem *posts*, *stories* e indicarem a Empresa A em suas redes sociais, buscando até mesmo auxiliar outros consumidores com as mesmas preferências em um mercado ainda relativamente restrito e de nicho, os clientes B2C acabam por propagar a atuação da Empresa A também a outras empresas, as quais contatam a Empresa A e potencialmente tornam-se também seus clientes. Segundo os sócios, diversas são as iniciativas de CCV que originaram-se a partir desse boca a boca positivo, em especial aquele conduzido por meios digitais. A literatura pertinente aponta que este tipo de boca a boca configura técnica de relativamente baixo custo e rápido alcance (WANG, et al., 2019; USLU, 2020), e trata-se de prática que não pode mais ser ignorada pelas empresas, especialmente por aquelas com menor capacidade de investimento.

Materialização da CCV

Quando sabe-se que a CCV está de fato ocorrendo? De acordo com o E2, o “campo das ideias” no contexto B2B do mercado vegano é bastante fértil. Segundo o entrevistado, muitas são as ideias que circulam entre as empresas nestas iniciativas de colaboração na busca por soluções conjuntas. Esta troca de ideias é aqui compreendida como o primeiro traço visível de CCV. Em seu estudo, Russo-Spena e Mele (2012) sugerem que a chamada “co-ideação” é a primeira etapa da CCV.

Para haver CCV, é preciso que haja relacionamento (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004; ROSER; DEFILLIPPI; SAMSON, 2013) e colaboração (IND; COATES, 2013) entre as partes. Segundo os entrevistados, as iniciativas de CCV desenvolvidas pela empresa em parceria pautam-se em relacionamentos nascentes ou já previamente estabelecidos e em um forte senso de cooperação na busca por soluções conjuntas. Cabe lembrar que a CCV não sugere exclusivamente a criação de produtos ou serviços, mas também de soluções (RANJAN; READ, 2016). No entendimento do pesquisador, um exemplo que ilustra estas práticas é encontrado no relato do E1, em que o sócio comenta que:

Temos esse parceiro [de outro estado] que é cliente e também é fornecedor. Eles nos procuraram para realizar vendas no nosso ponto comercial para os clientes dele. Então um determinado indivíduo compra dele [online] e retira no nosso endereço comercial, e acabamos ganhando uma fração dessa venda a título de comissão. Ao mesmo tempo, essa empresa nos fornece alguns insumos, a um preço diferenciado. Muitas vezes são insumos que nós mesmos retiramos desse portfólio de itens que estão disponíveis aos clientes dele. Em resumo: vendemos os produtos dele ao varejo, ele é nosso fornecedor de insumos, e ele também já está levando os nossos produtos para venda para fora do estado, atuando como agente de negócios (E1).

No relato acima, nota-se que o relacionamento existente no contexto B2B deu início a uma operação complexa e diversificada, que transcende a lógica da simples compra-e-venda, abrindo novas frentes de atuação e dando início a novos modelos de negócio. Há, ainda, outro exemplo relevante: como os produtos da Empresa A são, em sua maioria, frescos ou congelados, foi necessário o desenvolvimento de parcerias específicas para soluções logísticas, no intuito de transportar os produtos da empresa para outras regiões. Para essas iniciativas, participam, muitas vezes, mais do que duas empresas: além da vendedora e da compradora, a empresa transportadora também precisa atuar como parceira, entendendo as necessidades das outras duas empresas, customizando rotas, flexibilizando processos de coleta e entrega, e reduzindo tempos de entrega quando possível.

Essa premissa da customização é fundamental na materialização da CCV (vide Payne *et al.*, 2009), e foi salientada por ambos os entrevistados por diversas vezes ao longo das entrevistas. Ambos os sócios concordam que a dinâmica de um negócio ainda emergente permite “exceções” (E1) e adaptações no processo produtivo, no intuito de atender a demandas específicas de um determinado cliente, ainda que deva haver “um limite para essa customização” (E2), já que ela também traz desvantagens à empresa (discutidas mais adiante).

Outros traços perceptíveis de CCV são as amostras produzidas pela Empresa A e os testes feitos por determinados clientes para a avaliação destas amostras, buscando verificar se os produtos em desenvolvimento atendiam as necessidades específicas da empresa demandante. Tais fases relacionam-se às etapas de co-avaliação, co-design e co-testagem (RUSSO-SPENA; MELE, 2012), e foram identificáveis a partir dos relatos de E1 e E2. Ao fim destas etapas, originam-se novos produtos finais, robusto símbolo de um processo de CCV.

Vantagens da CCV

A literatura amplamente comunica as potenciais vantagens da CCV, tais como inovação, satisfação dos clientes e aprimoramento dos relacionamentos (D'ANDREA *et al.*, 2019; PRANDELLI; VERONA; RACCAGNI, 2006). Ainda assim, não encontram-se com facilidade estudos empíricos que ilustram se estas vantagens teóricas de fato estão presentes no contexto B2B, lacuna que o presente estudo busca contribuir para preencher.

Notadamente, a *inovação de produto* foi aspecto destacado pelos entrevistados, e respondeu pelo maior número de exemplos práticos desta evidente vantagem da CCV. Em consonância, E1 e E2 comentaram sobre as mesmas situações, nas quais a Empresa A fora “provocada”, em ocasiões distintas, por clientes corporativos, com a incumbência de desenvolver novos (ou modificados) produtos. A partir deste momento, o presente estudo relata três destes itens. O primeiro deles é respaldado pelo seguinte relato do E1:

Hoje em dia há uma questão neste mercado: a grande maioria dos queijos veganos não derrete, ou não derrete suficientemente a gosto do público. Então tivemos que desenvolver este queijo para um de nossos clientes corporativos, para que ele o utilize em sua linha de produção. E o grande desafio foi esse: como usar ingredientes que mantêm as características do nosso produto original, mas que também atendem às necessidades do cliente.

Neste contexto, os sócios comentaram que tal cliente B2B comprometia-se com o seu público-alvo a não utilizar dois determinados ingredientes, e repassou tal demanda ao potencial fornecedor (Empresa A). Após processos de co-ideação, co-avaliação, e co-testagem, a Empresa A chegou em um produto final que hoje faz parte do seu portfólio regular de produtos, é um dos seus “carros-chefe” (E1), e destina-se aos mercados B2B e B2C. Segundo o E2, após uma série de testes, foi possível desenvolver um produto que hoje atende às necessidades não só daquele cliente, mas do setor de alimentação vegana como um todo, algo que entende-se como uma vantagem adicional da CCV.

A partir dos relatos obtidos, infere-se que a necessidade de uma empresa produtora por insumos específicos, a qual não é plenamente atendida pelo mercado fornecedor, simboliza também a necessidade do mercado como um todo. Ilustra-se tal entendimento com um trecho da fala do E2, quando o mesmo comenta que:

Um empresário do interior, proprietário de uma pizzeria, nos procurou e comentou o seguinte: quando vocês conseguirem produzir um queijo vegano curado, firme o suficiente para ser “passado na máquina” [isto é, ralado], vocês vão ficar ricos. O certo é que isso já deu início a uma busca interna por essa solução, e estamos muito próximos disso. Uma nova máquina trazida diretamente da China auxiliará muito nesta solução. (E2).

Reconhece-se que, ao co-criar tal tipo de solução, a empresa-cliente está, também, gerando valor para si mesma (GRÖNROOS, 2008). Nessa mesma linha, destaca-se um segundo produto desenvolvido pela Empresa A no contexto B2B: trata-se de uma “manteiga vegana que precisava derreter” (E2). Essa demanda visava à satisfazer uma necessidade pontual de um cliente, pois este necessitava do insumo para desenvolver uma massa folhada destinada ao mercado vegano. A partir de uma mistura customizada de ingredientes, a Empresa A atingiu as especificidades requeridas, e tal esforço aprimorou o relacionamento entre as duas partes e

despertou, segundo o E2, um sentimento de fidelização. Questionado acerca do que essa fidelização significaria, o entrevistado respondeu que há a ideia de que a empresa seria “lembrada antes” enquanto fornecedora e também como potencial parceira para novos desenvolvimentos conjuntos.

O terceiro produto aqui relatado é o da salsicha “tipo *frankfurt*”. Para o E2:

Não encontra(va)-se no mercado salsichas veganas de tamanho grande, aquelas utilizadas em *panchos*, e sim somente aquelas no tamanho *hot dog*. Um cliente nos apontou tal demanda, e, a partir de um processo de desenvolvimento conjunto, chegamos neste produto que é hoje a nossa proteína mais vendida, e tem despertado a atenção inclusive de clientes de outros estados. (E2)

Até aqui, destacou-se a vantagem da CCV relativa à inovação de produto, talvez o marco mais simbólico evidenciado nas práticas B2B da empresa estudada. Há, no entanto, outras vantagens apontadas pelos entrevistados. Ainda que elas tenham sido abordadas de modo implícito no decorrer da discussão aqui trazida, cabe retomá-las: nota-se aspectos relacionados ao desenvolvimento de soluções para o setor como um todo, fortalecimento dos relacionamentos entre as empresas envolvidas e, por consequência, aumento da fidelização, crescimento das frentes de atuação, aumento das vendas e do faturamento e, por vezes, construção de vantagem competitiva, em linha com o que sugere a teoria pertinente (CUPERTINO; ALBINO, 2019; KOHTAMÄKI; RAJALA, 2016; PRANDELLI; VERONA; RACCAGNI, 2006; ROSER; DEFILLIPPI; SAMSON 2013). Há, contudo, desvantagens relativas à CCV, abordadas a partir de agora.

Desvantagens da CCV

A partir das versões colhidas dos sócios da Empresa A, fica evidente a existência de desvantagens relacionadas aos processos de CCV nas negociações B2B. Percebe-se que há, por exemplo, um “limite para essa customização toda” (E1). Isso se deve ao fato de que, segundo o próprio empresário,

É muito mais fácil ter uma produção padronizada. Então, isso de customizar o produto para uma demanda específica contribui sim para ganhar mercado, mas “quebra” a nossa produção em massa, é preciso “parar tudo” para atender estes pedidos (E1).

Naturalmente, do ponto de vista econômico, a interrupção da produção em massa e o dispêndio de tempo e de recursos humanos da empresa, representa um aumento nos custos operacionais e maior dispêndio de tempo (E1, E2), para um desenvolvimento que talvez “não dará certo”. Tal impacto parece ser especialmente significativo nas empresas de pequeno porte, enquanto nas empresas de maior porte, que contam setores específicos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a CCV pode representar a redução deste tipo de custo (D’ANDREA *et al.*, 2019; PRANDELLI; VERONA; RACCAGNI, 2006). De todo modo, entende-se que tais possíveis desvantagens de proceder-se com a CCV podem ser compensadas e até mesmo eliminadas pelas potenciais vantagens (conquista de novos mercados, aumento nas vendas, e assim por diante).

Ao final das entrevistas, questionados acerca da relevância destas práticas de co-criação para o crescimento do negócio, ambos os entrevistados reconhecem seus méritos, e recomendam sua adoção a outras empresas de porte e natureza similares. No entanto, fazem

algumas ressalvas, ao admitir que “não se pode também customizar a produção de modo tão específico a ponto de que a demanda será pequena, e aí essa customização não se paga” (E1). Na mesma linha, o E2 comentou que “não pode-se ficar produzindo itens exclusivos todos os dias”, e é preciso encontrar maneiras de conciliar esta customização necessária à co-produção com as rotinas produtivas diárias para produção massificada. Ainda, nota-se que a Empresa A não cogita “aventurar-se” em um processo de co-criação se o produto obtido com a CCV ficar exclusivamente dedicado ao cliente B2B participante do processo. Ou seja, a customização e CCV somente fará sentido se, posteriormente, o produto final estiver apto a ser incluído no portfólio amplo da empresa, e passível de ser produzido em larga escala. Cabe ainda apontar que, em um processo de CCV, a Empresa A não busca apenas solucionar problemas do cliente, mas também, implicitamente, ampliar as frentes de atuação, aprimorar a imagem da marca, e aumentar o seu portfólio, objetivos estes perseguidos de modo concomitante.

Por fim, observa-se que a Empresa A, embora atue proativamente e com venda ativa ao mercado B2C, assume uma postura mais reativa no B2B, uma vez que depende destas “provocações” e demandas específicas dos clientes corporativos. Para um crescimento mais rápido, e caso tivesse recursos adicionais (humanos, financeiros e mercadológicos), a mesma poderia desenvolver uma postura mais ativa e buscar potencial clientes corporativos para, juntos, desenvolverem produtos, serviços e soluções, não só para ganhos mútuos, mas também para o crescimento dos setor de alimentação vegana de forma ampla.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seja no contexto B2B ou B2C, o interesse gerencial e acadêmico acerca da co-criação de valor (CCV) é crescente. Embora ainda majoritariamente orientado para o B2C, o estudo das práticas de co-criação de produtos, serviços e soluções apresenta-se também promissor no B2B, à medida em que empresas flexibilizam sua atuação para buscar oportunidades no mercado e expansão dos negócios.

A partir destas premissas, o presente estudo investigou as recentes práticas de uma empresa emergente (Empresa A), atuante no setor de alimentação vegana, e focalizou em suas iniciativas para CCV em B2B para apontar quatro categorias que emergiram a partir de duas entrevistas em profundidade. No que tange à captação de parceiros, ainda que a Empresa A adote uma postura mais passiva / reativa, notou-se que as empresas parceiras para iniciativas de CCV surgem via contatos pessoais, redes sociais, pela indicação de clientes B2B, e também via boca a boca positivo realizado no âmbito da chamada “comunidade vegana”. No tópico categorizado como materialização da CCV, isto é, relativo à efetivação de processos e práticas colaborativas e mútuas, identificou-se a ocorrência de intercâmbio de ideias, flexibilização dos processos internos, customização, produção de testes e amostras e sua respectiva avaliação por parte da empresa demandante.

Na sequência, foi possível elencar algumas importantes vantagens e desvantagens da CCV, sob a ótica da empresa. Dentre os pontos destacados como positivos, o mais claramente perceptível foi aquele relativo à inovação de produto. Diversos produtos, resultados tangíveis de CCV, foram evidenciados pelos entrevistados como oriundos de atividade de interação e colaboração interempresarial. Como desdobramento, argumenta-se que estes produtos desenvolvidos servem também ao setor como um todo, preenchendo lacunas existentes no mercado fornecedor de insumos para a alimentação vegana. De modo similar, as práticas de CCV permitiram a ampliação do portfólio da empresa estudada, o incremento nas vendas e a fidelização do cliente B2B. Como desvantagens, apontou-se a perda parcial de eficiência produtiva, o dispêndio de tempo e de recursos organizacionais, bem como a criação de “precedentes” para as expectativas de customização por parte do cliente demandante. Tais achados parecem estar em consonância com estudos recentes. Cupertino e Albino (2019), por exemplo, com a condução de um estudo de casos múltiplos, sugerem que um potencial iniciativa

de CCV gera sentimentos mistos nos gestores, visto que há, sabidamente, vantagens e desvantagens.

No mercado vegano, compreendido como de nicho, nota-se espaço para novos relatos empíricos que dialoguem adequadamente com tais avanços conceituais, e que possam também dar respaldo a novas práticas gerenciais amparadas pelo conhecimento em marketing. Sugere ainda que, embora a empresa estudada seja de pequeno porte e, em tese, mais flexível do que uma grande empresa, foi possível notar a existência de sistemáticas claras de operação e consciência quanto às suas virtudes e restrições. Evidenciou-se, também, um entendimento quanto ao contexto em que a empresa está inserida, e consistência em seus planos estratégicos de crescimento.

Em termos acadêmicos, entende-se que o presente estudo contribui para o avanço da literatura acerca da co-criação e do marketing B2B. Cabe lembrar que grande parte dos estudos ainda aborda a co-criação na dinâmica B2C. Além disso, são escassos, também, os estudos que discorrem sobre o setor de alimentação vegana. A nível gerencial, as reflexões traçadas a partir desta investigação podem inspirar novas práticas

Um estudo de caso, no entanto, traz consigo algumas importantes limitações. Por ser caráter exploratório e pela abordagem de um estudo de caso único, geralmente argumenta-se que é temerário fazer-se quaisquer generalizações acerca dos resultados. Alves-Mazzotti (2006), contudo, apontam que um estudo de caso não pode ser generalizado assim como um experimento único. A posterior replicação dos procedimentos é, na verdade, condição mais importante para tal eventual generalização do que a escolha da técnica em si (YIN, 2015). Além disso, deve-se atentar para um possível viés causado pela própria percepção do pesquisador ao conduzir o estudo (YIN, 2015). Ainda assim, entende-se que tal abordagem é adequada ao estudo proposto, uma vez que a mesma possibilita um maior aprofundamento do conhecimento sobre as práticas organizacionais pesquisadas, algo que se mostra condizente com o caráter exploratório-descritivo deste trabalho. Uma pesquisa futura poderia ampliar a amostra estudada, mediante devidas adequações metodológicas.

Apêndice - Roteiro de entrevista

- A empresa costuma cooperar (trocar ideias) com outras empresas? Por que motivos isso ocorre?
- Pode-se dizer que há algum tipo de “criação conjunta” (co-criação?)
- Como a empresa chega até essas outras empresas?
- Essa troca de ideias é feita com fornecedores? ou com clientes?
- Que tipo de ideias são trocadas nessa interação empresa-empresa?
- Que tipo de canais de comunicação / interação são usados nessa relação empresa-empresa?
- Quais são as principais atividades “compartilhadas”? Como define-se qual empresa fará o que?
- O que é preciso (determinante) para essa atuação conjunta ser bem sucedida?
- Quais vantagens essa cooperação tem? Quais são as desvantagens / dificuldades?
- É possível confrontar situações de co-criação com outras onde não haveria co-criação (e avaliar resultados?)
- É possível conciliar os objetivos (distintos) das empresas diferentes?
- Há algum produto / serviço que foi criado / aprimorado a partir da cooperação com outra empresa?
- Faz sentido pensarmos na co-criação como estratégia de crescimento para as pequenas empresas?

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, Alda J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/BdSdmX3TsKKF3Q3X8Xf3SZw/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, v. 70, 2011.
- CUPERTINO, M. T.; ALBINO, A. A. Cocriação De Valor Em Mercados B2b: Análise Das Possíveis Contribuições A Pequenas E Médias Indústrias De Confecções Mineiras. **CPMark - Caderno Profissional de Marketing**, v. 7, n. 1, 2019.
- D'ANDREA, Fernando A.M.C. *et al.* Co-creation: a B2C and B2B comparative analysis. **Marketing Intelligence & Planning**. v. 37, n.6, 2019.
- DEDEHAYIR, O. *et al.* Diffusion of Vegan Food Innovations: A Dual-Market Perspective. In: Leal Filho W., Azul A., Brandli L., Özuyar P., Wall T. (Eds). Responsible Consumption and Production. **Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals**. Springer, Cham. 2019, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-71062-4_16-1.
- DENZIN, K. LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage publications, 2000.
- FROW, P.; PAYNE, A. Towards the “perfect” customer experience. **Journal of Brand Management**, v. 15, n. 2, p. 89–101, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRÖNROOS, C. Adopting a service logic for marketing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, pp. 317–333, 2006.
- HEINONEN, K. *et al.* A customer-dominant logic of service. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 4, pp. 531– 548, 2010.
- HIRTH, Steffen. Food that Matters: Boundary Work and the Case for Vegan Food Practices. **Sociologia Ruralis**, v. 61, n. 1, 2021. DOI: 10.1111/soru.12317.
- IND, N.; COATES, N. The meanings of co-creation. **European Business Review**, v. 25, n. 1, pp. 86–95, 2013. DOI:10.1108/09555341311287754
- JASRA, Javed M. *et al.* Determinants of business success of small and medium enterprises. **International Journal of Business and Social Science** Vol. 2 No. 20; November 2011. Disponível em: https://mpira.ub.uni-muenchen.de/40685/1/MPRA_paper_40685.pdf. Acesso em 17 jul. 2021.

- KLEIN, A. Z.; SILVA, L. V. da; AZEVEDO, D. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.
- KOHTAMÄKI, M.; RAJALA, R. Theory and practice of value co-creation in B2B systems. **Industrial Marketing Management**, n. 56, pp. 4–13, 2016. doi:10.1016/j.indmarman.2016.05.027
- KOT, Sebastian. Sustainable Supply Chain Management in Small and Medium Enterprises. *Sustainability* 2018, 10, 1143; doi:10.3390/su10041143
- MACDONALD, E. K. et al. Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 5, pp. 671–682, 2011.
- MARTINELLI, E. and DE CANIO, F. Non-vegan consumers buying vegan food: the moderating role of conformity, **British Food Journal**, *ahead-of-print*, 2021. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2021-0023>.
- MCCOLL-KENNEDY, J. R. et al. Health care customer value co-creation practice styles. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 4, pp. 370–389, 2012.
- MEYNHARDT, T.; CHANDLER, J.; D. STRATHOFF, P. Systemic principles of value co-creation: Synergetics of value and service ecosystems. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, pp. 2981–2989, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.031>
- MINGIONE, M.; LEONI, L. Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets. **Journal of Marketing Management**, v. 1, n. 28, 2019. DOI:10.1080/0267257x.2019.1694566.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, pp. 5–14, 2004.
- PRANDELLI, E., VERONA, G.; RACCAGNI, D. Diffusion of web-based product innovation. **California Management Review**, v. 48, n. 4, pp. 109–35, 2006.
- PUGLISI, Maria Laura; FRANCO, Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2005.
- RANJAN, Kumar R.; READ, Stuart. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy Marketing Science**, n. 44, pp. 2016, pp.290–315, 2016.
- RÉVILLION, J.P. et al. O mercado de alimentos vegetarianos e veganos: características e perspectivas. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 37, n. 1, 2020. DOI: 10.35977/0104-1096.cct2020.v37.26603.
- ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.
- ROSER, T.; DEFILLIPPI, R.; SAMSON, A. Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. **European Business Review**, v. 25, n. 1, pp. 20–41, 2013. doi:10.1108/09555341311287727.
- RUSSO-SPENA, T.; MELE, C. Five Co-s in innovating: a practice-based view. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 4, pp. 527–553, 2012. <https://doi.org/10.1108/09564231211260404>.

SAARI, Ulla A. *et al.* The vegan trend and the microfoundations of institutional change: A commentary on food producers' sustainable innovation journeys in Europe. **Trends in Food Science & Technology**, v. 107, pp. 161-167, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2020.10.003>.

SEBRAE (2021). **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 05 maio 2021.

USLU, A. The relationship of service quality dimensions of restaurant enterprises with satisfaction, behavioural intention, eWOM, and the moderating effect of atmosphere. **Tourism & Management Studies**, v. 16, n. 3, p. 23–35, 2020. DOI 10.18089/tms.2020.160303.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, pp. 1–17, 2004. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

WANG, Y. *et al.* Success of Social Media Marketing Efforts in Retaining Sustainable Online Consumers: An Empirical Analysis on the Online Fashion Retail Market. **Sustainability**, v. 11, n. 13, p. 3596, 2019. DOI 10.3390/su11133596.

WHITLA, P. Crowd-sourcing and its application in marketing activities. **Contemporary Management Research**, v. 5, n. 1, pp. 15-28, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ⁱ Processo de terceirização das atividades [empresariais] para uma comunidade online geralmente numerosa (WHITLA, 2009).