

COCRIAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NO VAREJO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

LA CO-CREACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA INNOVACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL RETAIL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

CO-CREATION AS A TOOL FOR INNOVATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN RETAIL: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Favio Akiyoshi Toda*
faviotoda@id.uff.br

Pillar Felipe Hernandez*
pillarhernandez@id.uff.br

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez*
martiusrodriguez@id.uff.br

Vivian Esteves Miranda*
vivianesteves@id.uff.br

*Universidade Federal Fluminense - Rio de Janeiro, RJ - Brasil

Resumo

Em um mundo globalizado e em constante mudança, inovar e atender as necessidades dos clientes se tornam imprescindíveis. Nesse contexto, a co-criação com os clientes ganhou bastante espaço no ambiente organizacional. Mas para que a cocriação e a inovação sejam efetivadas é necessário executar uma boa gestão do conhecimento. Nesse sentido, este artigo teve como objetivo realizar uma revisão sistemática de literatura juntamente com uma revisão bibliográfica, visando compreender como têm sido utilizadas a cocriação e a gestão do conhecimento como ferramentas de inovação no varejo. Foram realizadas quatro etapas de filtragem na RSL, resultando em 47 artigos. Posteriormente foi apresentada a revisão bibliográfica e a análise dos resultados baseada em 15 categorias. Conclui-se que não há melhor maneira de conhecer os clientes, suas necessidades e demandas do que verificar junto ao próprio cliente. Para pesquisas futuras, sugere-se compreender o motivo pelo qual a Inglaterra desponta tanto diante dos demais países no que se refere à publicações e pesquisas acadêmicas a respeito de inovação, gestão do conhecimento e cocriação no varejo; aprofundar na correlação entre inovação, cocriação e gestão do conhecimento; e identificar os benefícios, desafios e barreiras da cocriação.

PALAVRAS CHAVE: COCRIAÇÃO; INOVAÇÃO; GESTÃO DO CONHECIMENTO; VAREJO.

Resumen

En un mundo globalizado y en constante cambio, innovar y satisfacer las necesidades de los clientes se vuelve imprescindible. En este contexto, la co-creación con los clientes ha ganado mucho espacio en el entorno organizacional. Pero para que la co-creación y la innovación sean

efectivas, es necesario realizar una buena gestión del conocimiento. En este sentido, este artículo tuvo como objetivo realizar una revisión sistemática de la literatura junto con una revisión de la literatura, con el objetivo de comprender cómo la co-creación y la gestión del conocimiento se han utilizado como herramientas de innovación en el comercio minorista. Se realizaron cuatro pasos de filtrado en la RSL, lo que resultó en 47 artículos. Posteriormente, se presentó la revisión bibliográfica y el análisis de resultados en base a 15 categorías. Se concluye que no hay mejor manera de conocer a los clientes, sus necesidades y demandas que consultar con el propio cliente. Para futuras investigaciones se sugiere comprender por qué Inglaterra se destaca tanto frente a otros países en cuanto a publicaciones e investigaciones académicas sobre innovación, gestión del conocimiento y co-creación en retail; profundizar la correlación entre innovación, co-creación y gestión del conocimiento; e identificar los beneficios, desafíos y barreras de la co-creación.

PALABRAS CLAVE: CO-CREACIÓN; INNOVACIÓN; CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVO; VENTA MINORISTA.

Abstract

In a globalized and constantly changing world, innovating and meeting customer needs become essential. In this context, co-creation with customers has gained a lot of space in the organizational environment. But for co-creation and innovation to be effective, it is necessary to perform good knowledge management. In this sense, this article aimed to carry out a systematic literature review together with a literature review, aiming to understand how co-creation and knowledge management have been used as tools for innovation in retail. Four filtering steps were performed in the RSL, resulting in 47 articles. Subsequently, the literature review and analysis of results based on 15 categories were presented. It is concluded that there is no better way to get to know customers, their needs and demands than to check with the customer himself. For future research, it is suggested to understand why England stands out so much compared to other countries in terms of publications and academic research on innovation, knowledge management and co-creation in retail; deepen the correlation between innovation, co-creation and knowledge management; and identify the benefits, challenges and barriers of co-creation.

KEYWORDS: CO-CREATION; INNOVATION; KNOWLEDGE MANAGEMENT; RETAIL.

1. Introdução

Com o mundo em constante mudança, uma tarefa crítica para os gestores organizacionais é identificar as necessidades dos clientes, e se possível, criar novos mercados consumidores de forma rápida, pioneira e sustentável. O desenvolvimento e inovação em produtos, ainda não imaginados anteriormente, deve suprir essa oportunidade principalmente em mercados com restrições orçamentárias, bem como, promover melhorias funcionais diárias e que levem à sofisticação tecnológica (HAMEL e PRAHALAD, 1990).

Muitos setores que aparentemente estão em fase de expansão e crescimento, na verdade, já se encontram em decadência, não porque o mercado esteja saturado ou por falta de investimento em pesquisa e desenvolvimento, mas sim, porque há falha administrativa em se preocupar apenas com o produto em detrimento aos clientes. A definição inapropriada dos objetivos organizacionais e a falta de

compreensão de qual mercado a organização está verdadeiramente atuando também são fatores que colocam em risco o seu êxito no longo prazo. É preciso haver engenhosidade e audácia administrativa, bem como, vontade de sobreviver e de atender ao público, criando diferentes usos de seus produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes (LEVITT, 1960).

A cocriação vem ganhando representatividade no âmbito do mundo dos negócios, como ideia apropriada para o desenvolvimento de inovações organizacionais. Vem como um facilitador do desenvolvimento de inovações consistentes em colaboração com os clientes de forma ativa e participativa. O processo de cocriação também não deixa de ser uma inovação organizacional, no momento em que de fato as empresas passam a adotá-la em seus processos internos. A acumulação das experiências e conhecimentos internos quanto a sua execução requerem também o desenvolvimento de uma adequada gestão do conhecimento gerado nas organizações para promover aprendizado e inovações para o mercado.

As organizações estão compreendendo que o conhecimento é um recurso estratégico valioso. Para gerir esse recurso e fomentá-lo, as organizações têm desenvolvido programas e projetos visando a melhor efetividade da Gestão do Conhecimento. Grande parte das organizações tem investido em tecnologia da informação para capturar, estocar, distribuir, recuperar conhecimento e documentá-lo. Porém, outras organizações verificam também que o conhecimento tácito é tão valioso quanto o explícito, pois é aquele que está presente na mente dos colaboradores, que repercute nas suas práticas e que é compartilhado através das interações e relacionamentos sociais.

As técnicas e as iniciativas organizacionais no sentido de gerir o conhecimento, capital intelectual e capacidades intelectuais, precisam estar alinhadas e integradas com a estratégia organizacional, de forma que sirvam de suporte para sua missão e visão, aumente sua competitividade e crie valor para os stakeholders. A organização que consegue conhecer melhor seus clientes, produtos, tecnologias, o mercado em que atua e suas inter-relações, certamente performará melhor (ZACK, 1999).

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram o modelo SECI de gestão do conhecimento, no qual apresentam as quatro fases de conversão do conhecimento na organização e reforçam a importância do conhecimento tácito e sua conversão em explícito, visando promover inovações organizacionais. Neste modelo, os autores destacam que uma das fontes importantes para dinamizar a espiral do conhecimento é a colaboração dos clientes no processo de construção da inovação.

Este artigo tem como objetivo realizar uma revisão sistemática de literatura, visando avaliar as características da produção científica sobre a relação entre os temas cocriação, gestão do conhecimento e inovação em organizações do setor do Varejo nos últimos cinco anos. Os autores procuram estudar especificamente o segmento de Serviços, considerando que o Varejo é um importante setor que movimenta a economia de um país empregando milhares de pessoas, e que a dinâmica de inovação é diferenciada em relação a empresas fabricantes de produtos tangíveis (GALLOUJ, 1998). Como objetivos específicos, a pesquisa propõe: identificar quais são os principais temas abordados pelos artigos; avaliar a distribuição temporal das publicações durante os últimos cinco anos; avaliar a endogenia (quantidade de citações de artigos da própria revista); e classificar quais os principais tipos de método de pesquisa empregados.

A cocriação é um termo que vem se disseminando no Brasil a cada dia, bem como, mais empresas estão utilizando essa ferramenta para incluir o cliente no processo criativo e gerar valor, o que faz com que a compreensão de como está a produção acadêmica a respeito da cocriação, inovação e gestão do conhecimento aplicadas ao Varejo seja fundamental para definir os rumos e a aplicabilidade da cocriação, inovação e gestão do conhecimento tanto na prática do dia a dia organizacional, como para os pesquisadores tanto de Marketing e de Inovação.

Sob uma perspectiva social, este trabalho tem como justificativa contribuir para que o

conhecimento do setor do Varejo possa se ampliar permitindo não apenas a melhoria da satisfação dos clientes com a oferta de soluções mais adequadas às suas necessidades, como também, estimular a abertura de espaços dentro das empresas para permitir a cocriação ampliando a oferta de oportunidades de vagas de novos profissionais e profissionalização deste setor no país.

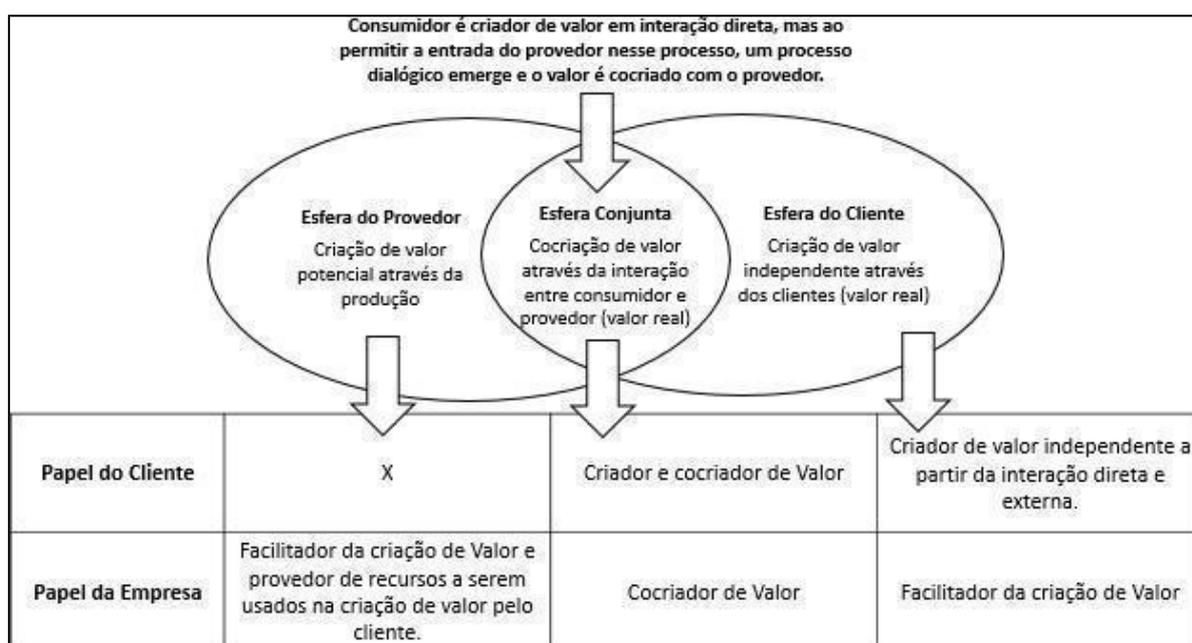
2. Fundamentação teórica

2.1. Cocriação

Para Levitt (1960), a indústria deve se desenvolver “de trás para frente”, isto é, preocupando-se primeiro com a conversão física da satisfação do cliente. Nesta direção, Vargo et al. (2004) consideram que a organização deve cultivar o relacionamento com os clientes, objetivando construir propostas de valor personalizadas e atraentes, que proporcionem competitividade e atendam a necessidades específicas.

Na busca de construção da proposta de valor, a cocriação pode ser uma etapa que as empresas podem adotar como inovações. Grönroos et al. (2013), consideram que o processo de cocriação possui um enfoque dialógico e, por isso, engloba apenas consumidor e empresa. Para estes autores, o valor pode ser criado em três formas, denominadas como esferas: (1) esfera a primeira do provedor, na qual é criado o valor potencial, a partir da produção; (2) a segunda do cliente, onde o cliente cria valor de forma independente (através de comentários e sugestões feitas pelos clientes por livre e espontânea vontade); e, a terceira (3) de modo conjunto, onde o valor é proveniente da interação entre o provedor e os consumidores, em que nesse caso, a empresa controla o processo produtivo, mas cede espaço para que o cliente seja coprodutor de recursos, já o cliente controla o processo de cocriação de valor, mas cede espaço para a organização fazer parte da cocriação. Considerando tais formas ou esferas, a empresa deve atuar como facilitadora da cocriação de valor. Tais esferas estão descritas na figura 1.

Figura 1. Esferas de criação de valor



Fonte: Adaptado de Grönroos et al (2013).

Para Vargo et al. (2004), a cocriação de valor possui um enfoque em rede e, por isso, consiste em um processo interacional e socialmente construído a partir das experiências trocadas ao longo do tempo entre o cliente, a empresa e outros atores ligados indiretamente ao processo de troca, incluindo mercados privados e agentes públicos. A cocriação permite que o cliente assuma um papel ativo dentro da cadeia da oferta, aumentando o valor percebido e a satisfação, por isso, a cocriação deve ser o objetivo final da troca.

Segundo Dantas et al. (2020), tornou-se fundamental o envolvimento dos clientes e dos colaboradores na cocriação de valor, objetivando obter vantagem competitiva no mercado, atender as necessidades e desejos dos clientes e gerar novas possibilidades de inovações, criando novos mercados e negócios. Nos casos em que o valor deriva de consentimento mútuo, isso possibilita que haja a criação de valor ainda maior e superior àquele que não é desenvolvido de forma mútua, ou seja, em conjunto (BASSANO; PICIOCCHI; SPOHRER; PIETRONUDO, 2018).

No que toca a cocriação em lojas varejistas, Liljedal et al. (2019) entendem que, se a intenção da empresa é a inovação, a cocriação deve ser projetada com foco na tarefa. E o consumidor precisa de um ambiente tranquilo para projetar o produto por si só, sendo assim, a cocriação online pode ser mais apropriada. Outra via é a combinação da cocriação online com a cocriação na loja que pode render bons frutos. O espaço físico pode ser a extensão do evento online, onde os consumidores consigam selecionar os produtos que foram criados online, e também ter a oportunidade de cocriar no espaço físico. Com a combinação, a marca pode ser beneficiada, já que os diferentes tipos de cocriação podem atrair diversos consumidores e gerar informações valiosas em relação às suas predileções.

Alamanos et al. (2021) se debruçaram sobre o tema cocriação sob a ótica da cocriação de valor, com um viés relacionado ao seu caráter social. O impacto que a cocriação de valor pode promover, principalmente com empreendedores de regiões rurais, com as suas dificuldades de acessibilidade digital e que passam a ser inseridos em comércios eletrônicos orientados pelas demandas dos consumidores. Essas mudanças trazem um empoderamento para esses agricultores e podem ser alcançadas através de parcerias com ONGs, escritórios de advocacia, instituições privadas e o governo. Desse modo, pode-se entender que os agricultores adquirem o papel de “empreendedores sociais” e o mercado se volta para uma lógica de justiça social. O viés a respeito da cocriação complementa a visão de Christensen e Hart (2002) sobre inovação na base da pirâmide, onde a cocriação pode ser uma ferramenta para realizar esse tipo de inovação.

Por fim, as plataformas online são um excelente ecossistema para compartilhamento de informações e criação de valor a partir da inteligência coletiva que é desenvolvida nesses ambientes. A inteligência coletiva emerge da combinação dos dados coletados nessas plataformas, combinadas com o conhecimento organizacional e novas formas de gerar aprendizado e conhecimento, que não seriam viáveis de ser executadas por uma pessoa sozinha. Nesse sentido, as redes sociais dão um novo significado à inteligência coletiva e são uma ferramenta em potencial para a cocriação de valor (BASSANO; PICIOCCHI; SPOHRER; PIETRONUDO, 2018).

Com as novas demandas do mundo globalizado as empresas têm procurado na cocriação uma forma de transpor as barreiras organizacionais, reunir novas ideias, buscar colaboração externa e modificar o status quo. Associar os conhecimentos e competências organizacionais com as ideias e demandas dos clientes é a melhor forma para promover relevância para os consumidores e para criar soluções mais autênticas e otimizar resultados. Grandes empresas como IKEA e BMW têm investido massivamente em plataformas de cocriação que promovam a participação e engajamento dos clientes. A IKEA, por exemplo, criou a plataforma “co-create IKEA”, onde os consumidores podem trabalhar e opinar diretamente nos projetos da empresa, com foco principal em três principais pilares: necessidades emocionais e funcionais; ideias e protótipos; e votação e feedback. As recompensas da cocriação podem

ser muito grandes para as empresas que aprendem a usá-la ao seu favor (ANTONIOLLI, 2020).

Para promover a cocriação é necessário estabelecer uma comunicação profunda com o cliente, por isso, não bastam apenas e-mails ou “tuítes”, é necessário conversar com o cliente. Quanto mais envolvido ele estiver desde o princípio do processo de criação, menor a probabilidade de produto chegar ao mercado e não atender às suas necessidades e expectativas, reduzindo assim, a probabilidade de prejuízo da empresa. Nesse sentido, a cocriação não pode ser utilizada apenas para validar ideias ou produtos pré-concebidos juntamente aos clientes, mas sim, envolvê-los no desenvolvimento de algo novo. Para tanto, é preciso que a empresa e o empreendedor não se fechem em suas próprias ideias e que não tenham medo de “incomodar” o cliente. Também é preciso ter bastante claro que a cocriação não visa criar uma solução para o cliente, mas sim, construir essa solução junto com ele (BONTEMPO, 2017).

Dessa forma, a cocriação é a busca por inovação por meio do engajamento das pessoas, gerando valor para elas e unindo-as em torno de um propósito em comum. Os cinco princípios da cocriação são: “o estímulo à participação, a seleção das melhores ideias, a conexão de mentes criativas, o compartilhamento de resultados e o constante desenvolvimento” (WIKIHAUS, 2022).

De acordo com pesquisa do Ibope realizada em 2014, 60% das empresas brasileiras já realizaram algum projeto de cocriação. Esse mesmo levantamento, realizado pela internet com 805 consumidores e 230 profissionais de empresas, onde 42% eram sócios ou proprietários, mostrou a disponibilidade e abertura de participação dos consumidores, na qual 80% dos clientes fariam contribuições sem nenhuma contrapartida, 68% informaram que possuem ideias para compartilhar, 80% acreditam que a colaboração é o melhor caminho e 70% acreditam que produtos que recebem colaboração são melhores. Esse levantamento deixou claro uma contraposição, pois sob a perspectiva empresarial, apenas 24% acreditam que a participação do consumidor ocorreria sem nenhuma contrapartida. Isso demonstra alguns vieses e preconceitos por parte das empresas, que não correspondem com as respostas dos consumidores. Com relação aos principais motivos que levam essas organizações a cocriar, 28% objetivavam aumentar a satisfação do cliente, 27% melhorar os produtos existentes, 23% criar um produto novo e 21% passar uma imagem de envolvimento (TEIXEIRA, 2014). Esse último índice é bastante preocupante, pois o objetivo da cocriação não deve ser criar uma ideia e sensação de participação, mas sim, promover uma participação efetiva.

2.2. Inovação

De acordo com Popadiuk e Choo (2006) a inovação contínua exigida pelo mercado globalizado só pode ser alcançada a partir de um sistema de gestão do conhecimento bem planejado e que possibilite que a organização se destaque em termos tecnológicos, de mercado e de administração e criação de conhecimento; ou seja, a inovação depende da gestão do conhecimento. A Inovação consiste em novas ideias implementadas em produtos, processos ou serviços de maneira que gerem valor para a organização. Tais ideias, por sua vez, são desenvolvidas a partir da interação e troca entre as pessoas em um contexto organizacional que viabilize a criação de conhecimento.

A inovação pode ser em processos ou produtos; técnica ou administrativa; e do tipo radical ou incremental. As organizações também podem ser divididas de acordo com o seu grau de inovação, sendo elas: organizações inovadoras, organizações geradoras de inovação, organizações adotantes de inovação e organizações não inovadoras. A adoção de uma inovação consiste na absorção de um produto, serviço ou tecnologia, já a geração de inovação consiste na criação de um novo mercado ou de uma nova oportunidade ainda não conhecida anteriormente. O processo de adoção da inovação é formado pelo reconhecimento de um problema, desenvolvimento de uma solução, decisão de adoção dela ou não, comercialização, difusão, implementação e suas consequências (DAMANPOUR e WISCHNEVSKY, 2006).

No que tange inovação e gestão do conhecimento, Popadiuk e Choo (2006) afirmam que são conceitos que se relacionam fortemente e com certa complexidade. A criação do conhecimento visa gerar e aplicar conhecimentos que agreguem novas capacidades para as organizações. Já a inovação, do mesmo modo, importa-se em como essas novas capacidades podem se transformar em produtos e serviços que agregam valor para os mercados. Desse modo, o conhecimento sobre os mercados é determinante no processo de inovação. A troca constante entre o conhecimento técnico e o de mercado que vai determinar a capacidade de inovação de uma empresa.

Por fim, o processo de geração de uma inovação é um processo criativo onde ideias novas e existentes são combinadas em uma nova maneira de produzir uma invenção ou uma configuração que era anteriormente desconhecida (DAMANPOUR e WISCHNEVSKY, 2006). Uma forma de gerar tais novas ideias e combiná-las, bem como, de manter uma constante troca entre o conhecimento técnico organizacional e o mercado é o processo de cocriação, o qual será mais amplamente abordado no tópico a seguir.

2.2.1 Modelo SECI - Teoria do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

O modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de Nonaka e Takeuchi é considerado o mais reconhecido e influente na área da Gestão do Conhecimento (KAHRENS e FRÜAUFF; 2018; PHILIPSON, 2019). Neste modelo, os autores destacam a importância dos clientes na geração de inovações, em que citam o exemplo dos constantes diálogos e trocas de experiências com alunos de segundo grau e apaixonados por computadores que fizeram com que a empresa NEC lançasse tempo depois o PC-8000, o seu computador pessoal mais vendido (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), existem dois tipos de conhecimento principais: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é proveniente de experiências, e suas principais características são a difícil formulação e propagação. Já o conhecimento explícito é aquele formalizado e codificado, traduzido nas orientações, procedimentos de orientações padrões etc., o que facilita sua comunicação. Esses conhecimentos não são estáticos na organização e estão em constante movimento de conversão na interação entre estes tipos de conhecimentos e pessoas ou grupos, formando a espiral do conhecimento. Essa conversão constante possibilita a inovação. São quatro os movimentos de conversão do conhecimento: (1) do conhecimento tácito para o tácito, também conhecido como socialização ou conhecimento compartilhado; (2) do conhecimento tácito para o explícito, chamado de externalização ou conhecimento conceitual; (3) do conhecimento explícito para o explícito, tido como combinação ou conhecimento sistêmico e, por fim, (4) do conhecimento explícito para o tácito, nomeado internalização ou conhecimento operacional. Segue abaixo representação visual do modelo, adaptado do original (figura 2).

Figura II. Modelo SECI



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

No primeiro estágio (socialização), há o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, podendo ser entre membros da organização internamente ou até mesmo entre a organização e os stakeholders ou clientes, tal qual ocorre durante o processo de cocriação de valor. Nesse momento, são apresentados conceitos, modelos, habilidades técnicas, etc., que podem vir a criar novas perspectivas e modelos mentais nas pessoas, que, por sua vez, podem desenvolver um ímpeto de criar novos produtos e serviços. Já no segundo estágio (externalização), há a tangibilização do conhecimento tácito em metáforas, analogias, modelos ou hipóteses. No terceiro nível de conversão de conhecimento (combinação), a troca de conhecimentos explícitos possibilita a sistematização de conceitos e o desenvolvimento de um novo sistema de conhecimento. Por fim, na última fase (internalização), há a incorporação da aprendizagem e das experiências dos estágios anteriores em forma de novos modelos mentais ou know-how (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

De acordo Silva et al. (2016), a capacidade de criação de conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito, pois ele está contido nas experiências individuais e aprendizados das pessoas. Captar e compreender esse tipo de conhecimento possibilita extrair informações muito ricas e altamente diferenciadas. Uma maneira de estimular a externalização (conhecimento tácito para explícito) é realizar reuniões de brainstorm, visando facilitar a troca entre as pessoas, promover o diálogo e o surgimento de novas ideias, projetos e inovações radicais. Além disso, é primordial criar um plano de desenvolvimento de recursos humanos que: (i) auxilie no desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a inovação; (ii) que promova mecanismos institucionais para fomentar a inovação, tal como parcerias com centros de pesquisa e inovação; que reduza a resistência a novas ideias; e, por fim, (iii) que valorize a interdisciplinaridade, visando facilitar o surgimento de novas ideias e possibilitar seu desenvolvimento e implementação.

Hamel e Prahalad (1990), convergem com Silva et. al (2016) e Nonaka e Takeuchi (1997), pois afirmam que no longo prazo, a competitividade deriva da capacidade de construir em tempo e custo menores do que os concorrentes, a partir da identificação das competências essenciais da organização, pois elas são capazes de gerar inovações mais sólidas. A competência essencial é o aprendizado coletivo da organização no que se refere à comunicação, relacionamento, inter-relação, envolvimento, compromisso com o trabalho, harmonização dos fluxos de tecnologia, habilidades de produção, organização do trabalho e entrega de valor. Para garantir um bom aproveitamento das competências essenciais é necessário que haja uma integração e comunicação entre pessoas de diferentes áreas, níveis e funções organizacionais, reconhecendo oportunidades e combinando diferentes experiências. Sendo assim, não tem como saber a força dos concorrentes apenas olhando para seus produtos finais.

Um importante conceito oriundo do modelo de Nonaka e Takeuchi é o BA. Trata-se de um espaço seja físico ou virtual para que dentro de um determinado tempo e local, a empresa crie condições para que as pessoas e grupos possam interagir para que novos conhecimentos possam surgir. Dentro de uma perspectiva gerencial, as organizações precisam desenvolver rotinas de encontros nos BA para o alcance de seus objetivos (KAHRENS e FRÜAUFF, 2018).

De acordo com Popadiuk e Choo (apud LEVINTAL e MARCH, 1993, p.105), a geração de conhecimento envolve o conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito está intimamente relacionado com a busca de novos conhecimentos (exploration knowledge). Já o conhecimento explícito está relacionado com o uso e desenvolvimento de coisas novas com o conhecimento adquirido (exploitation knowledge). Exploration knowledge consiste na descoberta, experimentação, absorção ou criação de novos conceitos ou tecnologias e desenvolvimento de novas capacidades ainda desconhecidas. Por sua vez, exploitation knowledge é alcançado a partir do acúmulo de experiência, pequenas especializações, proficiência adquirida a partir da prática contínua, bem como, a partir da formalização do conhecimento adquirido. Segundo Popadiuk e Choo (2006), essa teoria aplicada ao

modelo SECI de Nonaka e Takeuchi apresentado nessa seção, o exploration knowledge está relacionado com as etapas de socialização e externalização e o exploitation knowledge está relacionado com as etapas de internalização e combinação.

De forma complementar, Zack (1999) apresenta outros tipos de conhecimento. Segundo o autor, o conhecimento pode ser tácito ou explícito; individual ou coletivo; de contexto geral ou específico. Além disso, se seu conteúdo pode sustentar uma posição competitiva, pode ser nomeado de: essencial ou core knowledge (o mínimo de conhecimento necessário para apenas entrar no jogo do mercado); avançado ou advanced knowledge (possibilita que a organização torne a competição viável); e inovador ou innovative knowledge (possibilita a organização liderar o mercado e se diferenciar significativamente dos seus concorrentes).

Nesse sentido, o que hoje é considerado um conhecimento inovador pode amanhã ser apenas conhecimento essencial. Por isso, compreender qual o tipo de conhecimento predominante na organização, qual o conhecimento estratégico e os gaps de conhecimento é fundamental para que a organização se posicione adequadamente no mercado e se torne competitiva. Como o mercado está em constante mudança, a organização precisa se tornar uma exploradora, ou seja, precisa adquirir ou criar novos conhecimentos apenas para se manter competitiva. Muitas vezes, a organização precisa desenvolver uma área do conhecimento ao mesmo tempo em que explora outra. Nesse sentido, é importante que a organização desenvolva e produza conhecimento no ambiente interno e no ambiente externo da organização, de forma que sua estratégia competitiva seja mais agressiva, buscando superar a si mesma, tornando seu conhecimento obsoleto e visando ficar sempre um passo adiante da concorrência (ZACK, 1999).

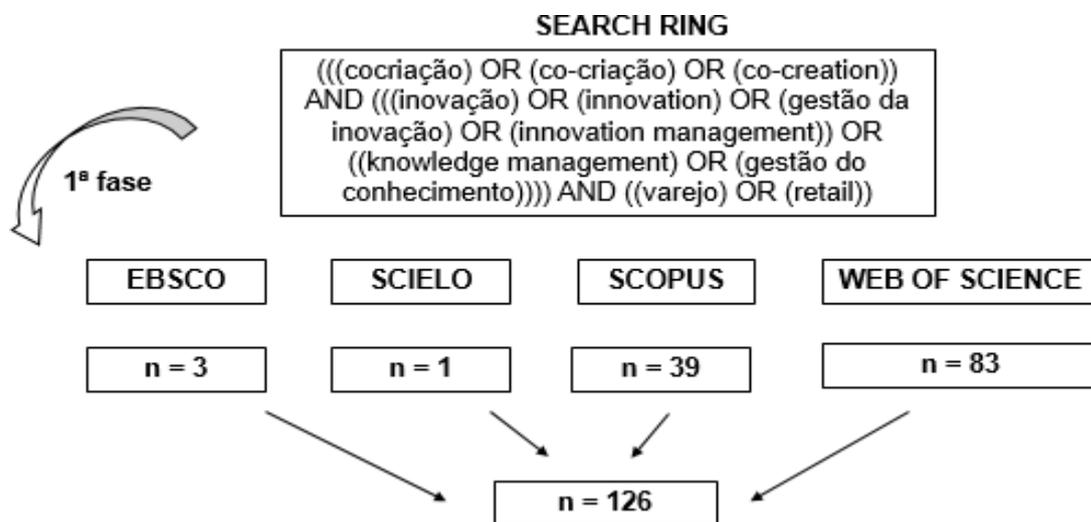
Para Zack (1999), a organização deve produzir conhecimento tanto dentro quanto fora da organização. Uma maneira de produzir conhecimento no ambiente externo da organização é aliar-se às startups através dos programas de aceleração, visando promover a competitividade sustentada, relacionamentos significativos e criação de valor para a organização. A diferença entre o modelo de incubação de empresas tradicionais para o programa acelerador é a curta duração. Ele é voltado para startups em estágio intermediário, objetivando fazer com que cresçam ou falhem mais rapidamente. Esse programa é mantido por empresas já estabelecidas, que buscam incentivar a inovação de fora para dentro. É um fluxo de troca interessante para ambas as partes, abrindo caminho para inovações disruptivas, já que possibilita que as corporações busquem absorver conhecimento e mentalidade das startups e essas busquem alavancar os ativos da empresa em nível local ou global. Para isso, é necessário que as mentalidades e os interesses das organizações convirjam para que sejam reduzidos os conflitos e as tensões comuns em organizações com pessoas, estruturas, culturas e formatos diferentes. Também é necessário alinhar os aceleradores com os objetivos estratégicos da organização e equilibrar a necessidade da startup de flexibilidade e agilidade (MAHMOUD-JOUINI; SIHEM BEM; DUVERT; CORENTIN; ESQUIROL; MATHILDE, 2018).

3. Metodologia

A estratégia de investigação adotada neste artigo é a revisão sistemática de literatura. Foi realizado um levantamento da search string “(((cocriação) OR (co-criação) OR (co-creation)) AND (((inovação) OR (innovation) OR (gestão da inovação) OR (innovation management)) OR ((knowledge management) OR (gestão do conhecimento)))) AND ((varejo) OR (retail))”, nas seguintes bases de dados: Ebsco, Scielo, Scopus e Web of Science. Essa search string foi elaborada com o intuito de investigar a produção acadêmica dos últimos cinco anos que relacionasse os temas cocriação, inovação e gestão do conhecimento, no segmento do varejo. Durante a primeira fase da pesquisa, utilizando apenas a search string para pesquisa nas bases, o retorno por base de dados foi o seguinte: Ebsco com três artigos, Scielo com um artigo, Scopus com 39 artigos e Web of Science 83 artigos, totalizando 126

artigos na primeira fase de pesquisa, tal qual é descrito na figura 3.

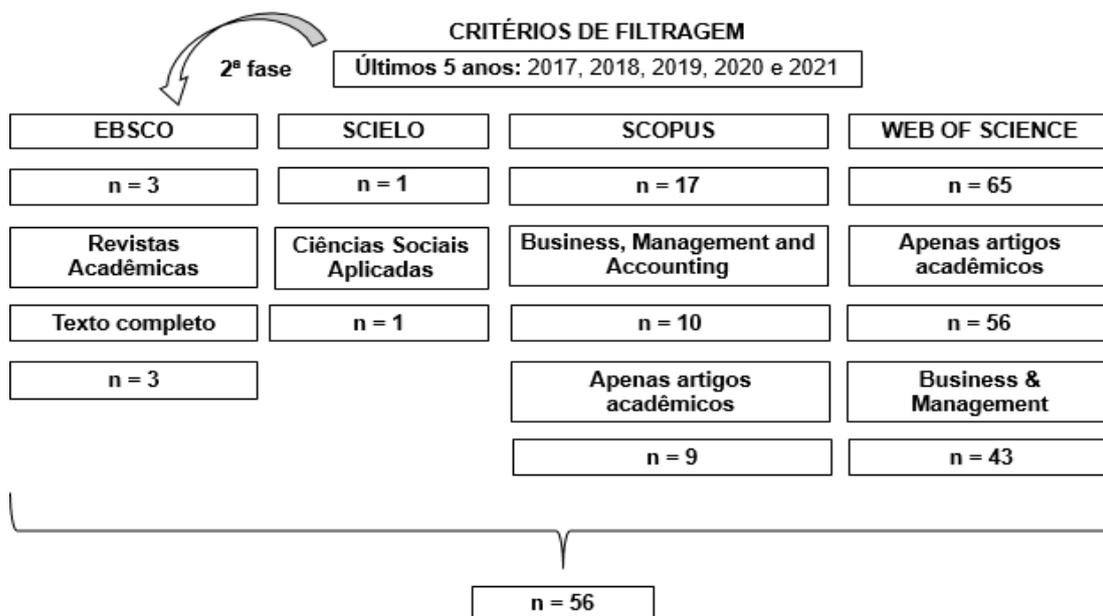
Figura III. Identificação de *Search String*



Fonte: Elaboração própria dos autores.

Em seguida, na segunda fase da pesquisa, foram aplicados filtros visando selecionar apenas materiais elaborados nos últimos cinco anos, artigos científicos e artigos relacionados à gestão empresarial, tal qual disposto na figura 4. Após esta fase, restaram 56 artigos acadêmicos.

Figura IV. Filtragem e seleção dos estudos

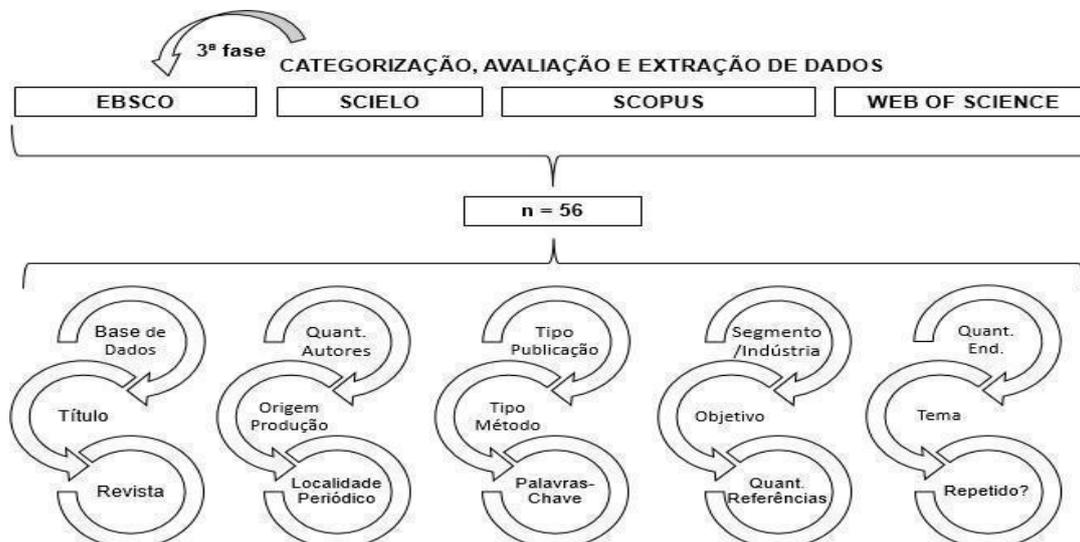


Fonte: Elaboração própria dos autores.

Na terceira fase de pesquisa, os artigos foram baixados em formato CSV, convertidos em XLSX e dispostos em tabela, priorizando as seguintes categorias de dados: base de dados; título; revista; quantidade de autores; origem da produção (instituição de ensino dos autores); localidade do periódico;

tipo de publicação; tipo de método; palavras-chave; segmento/indústria; objetivo; quantidade de referências; quantas referências são da própria revista onde o material foi publicado; qual o tema principal dos artigos; e por fim, se o artigo se repete em alguma das bases ou não. Tais categorias estão dispostas na figura 5.

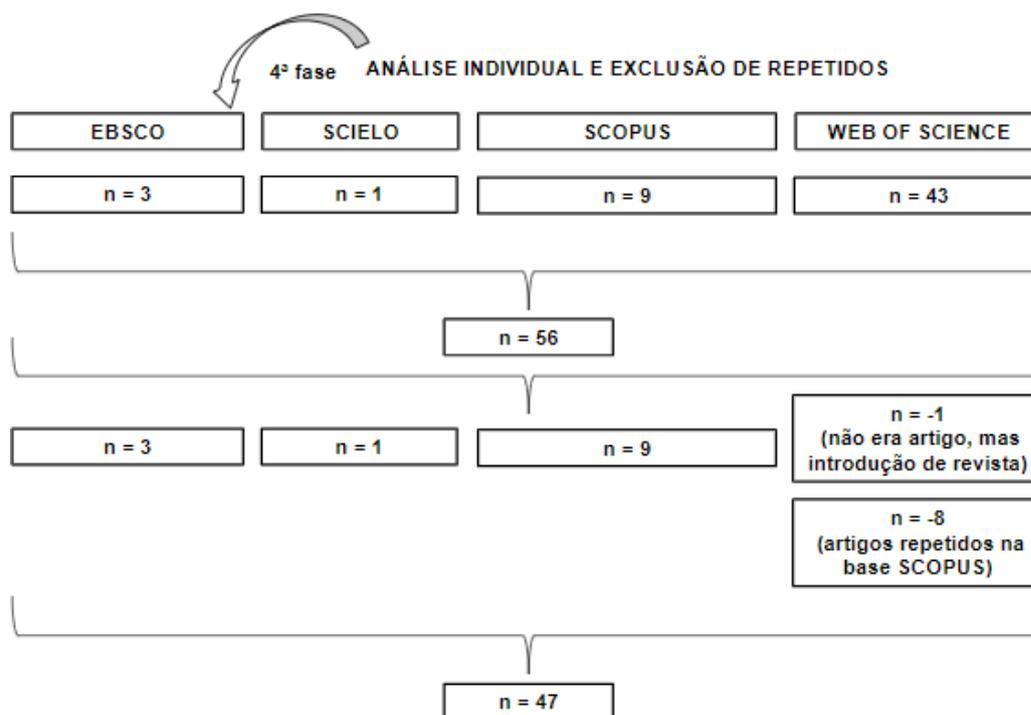
Figura V. Categorização, avaliação e extração de dados



Fonte: Elaboração própria dos autores.

A partir da análise individual de cada material e de suas respectivas categorias, foi possível identificar a repetição de artigos nas bases de dados da Web of Science e Scopus, por isso, optou-se pela exclusão dos artigos em duplicata. Também foi identificado que um dos materiais da base de dados Web of Science não era de fato um artigo acadêmico, mas sim, uma breve introdução ao texto de uma revista, portanto, este material foi igualmente excluído. Isto constitui a quarta fase da pesquisa, descrita visualmente na figura 6.

Figura VI. Análise individual e exclusão de duplicatas



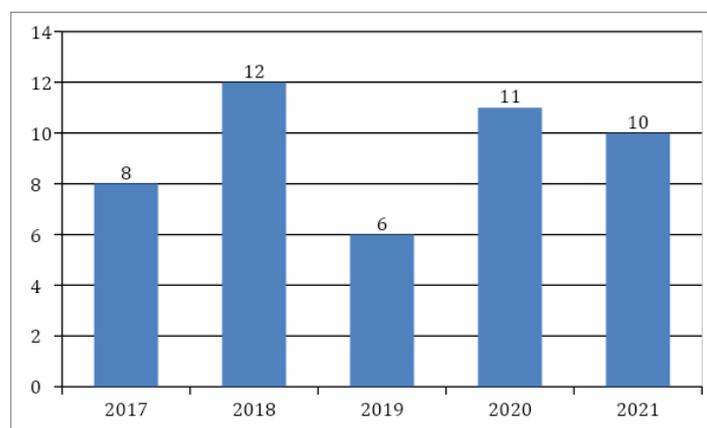
Fonte: Elaboração própria dos autores.

Após a quarta e última etapa de pesquisa, restaram apenas 47 artigos acadêmicos, os quais foram analisados de acordo com as quinze categorias apresentadas anteriormente.

4. Análise dos resultados

Conforme foi apresentado na descrição da RSL na seção anterior, foram levantados 47 artigos. A produção de tais artigos está distribuída nos últimos cinco anos da seguinte forma: oito em 2017, 12 em 2018, seis em 2019, 11 em 2020 e dez em 2021. Observando assim, a média de produção de conteúdo produzido nos últimos cinco anos foi de aproximadamente nove artigos por ano. O gráfico 1 apresenta a evolução temporal da produção dentro do setor de Varejo. Conclui-se que o exame dos conteúdos de forma conjunta sobre inovação, cocriação e gestão do conhecimento, não tem gerado conhecimentos suficientes, evidenciando que há uma lacuna que pode ser preenchida contribuindo para o crescimento do setor do Varejo, importante área que movimenta a economia de um país.

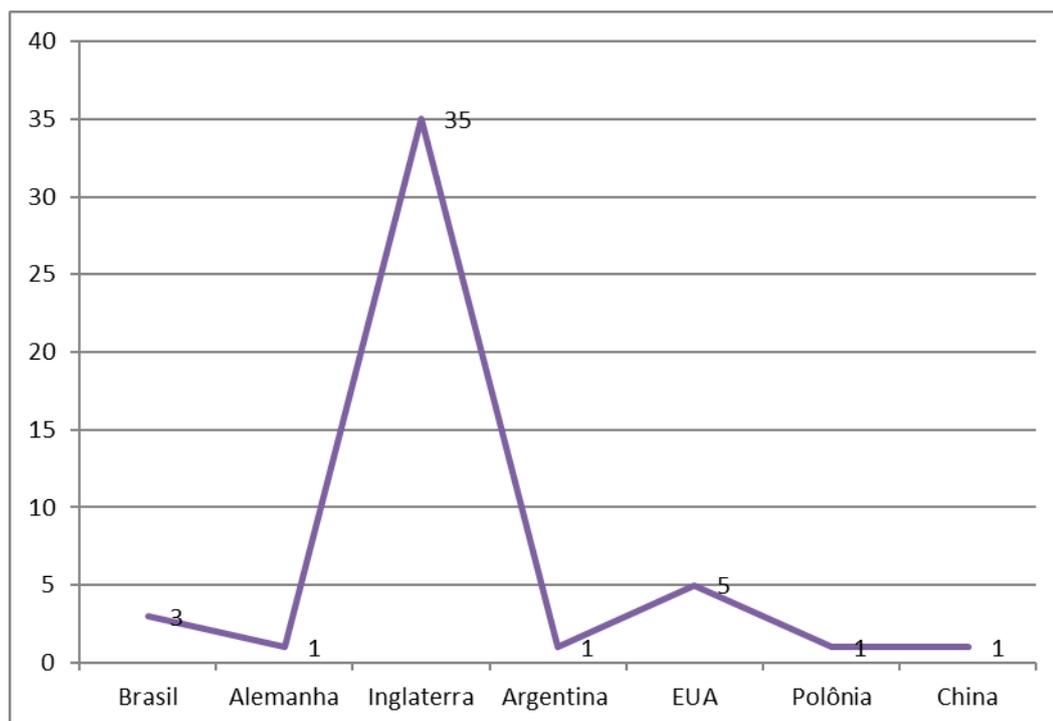
Gráfico 1. Quantidade de artigos por ano



Fonte: Elaboração própria dos autores.

Um resultado interessante é que o país com o maior número de publicações é a Inglaterra, com um total de 35 artigos publicados em revistas inglesas, conforme pode se observar no gráfico 2. Os pesquisadores presumiam que o país com maior número de publicações seria os Estados Unidos, o qual aparece em segundo lugar com apenas cinco publicações. Também surpreendeu o fato do Brasil aparecer logo após os Estados Unidos, contabilizando três publicações. Em seguida, foram observadas a Argentina, a Polônia e a China, com uma publicação cada.

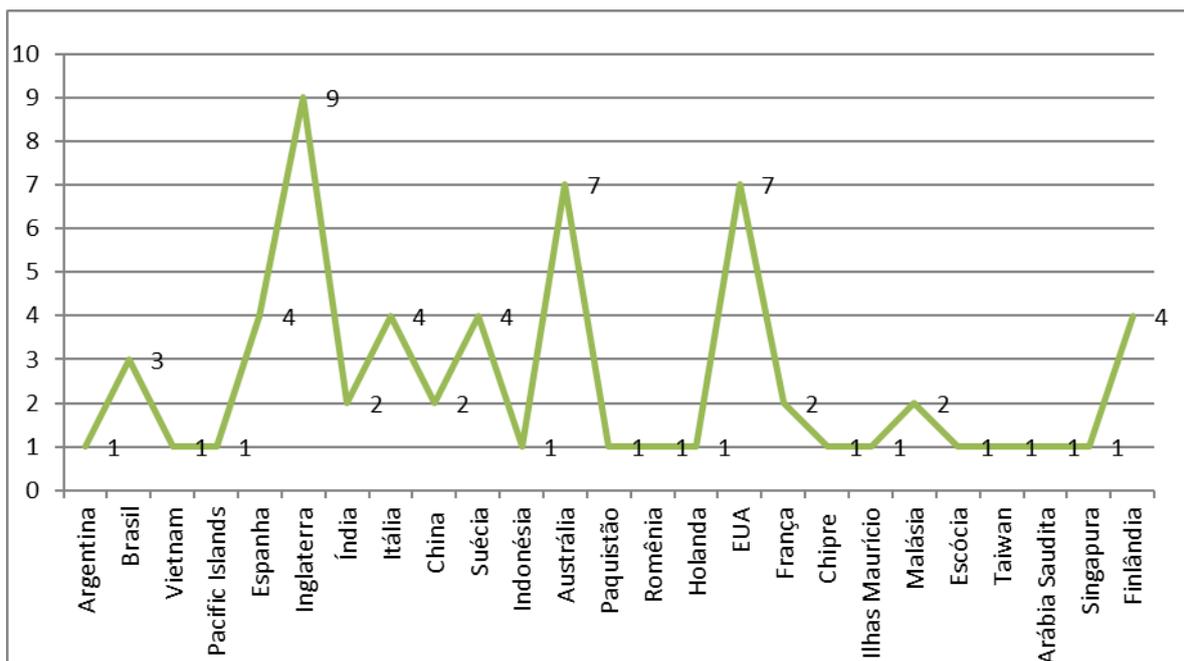
Gráfico 2. Localidade do Periódico



Fonte: Elaboração própria dos autores.

Sobre a origem dos autores, mais uma vez, o país que desponta é a Inglaterra, contando com nove autores de instituições inglesas. Porém, nesse caso, aparece uma variedade bem maior de países, tal como descrito no gráfico 3 abaixo. Recebem destaque: sete autores de instituições estadunidenses, sete autores de instituições australianas, quatro de instituições espanholas, quatro de instituições italianas, quatro suecas, quatro finlandesas e três brasileiras. Os demais possuem um autor de cada instituição distribuído entre os seguintes países: Argentina, Vietnã, Ilhas do Pacífico, Indonésia, Paquistão, Romênia, Holanda, Chipre, Ilhas Maurício, Malásia, Escócia, Taiwan, Arábia Saudita e Singapura.

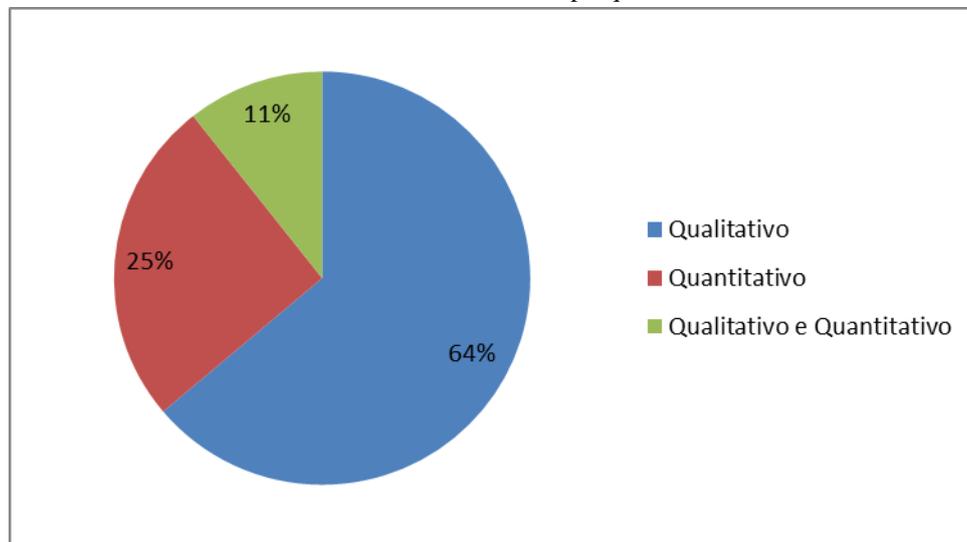
Gráfico 3. Localidade das produções acadêmicas



Fonte: Elaboração própria dos autores.

A grande maioria dos artigos (30 artigos) utiliza o método qualitativo para a análise dos dados, totalizando 64% do total. Por sua vez, 25% (12 artigos) utilizaram o método quantitativo e 11% (cinco artigos) misturaram os dois métodos de pesquisa. A participação relativa dos métodos de análise se encontra no gráfico 4.

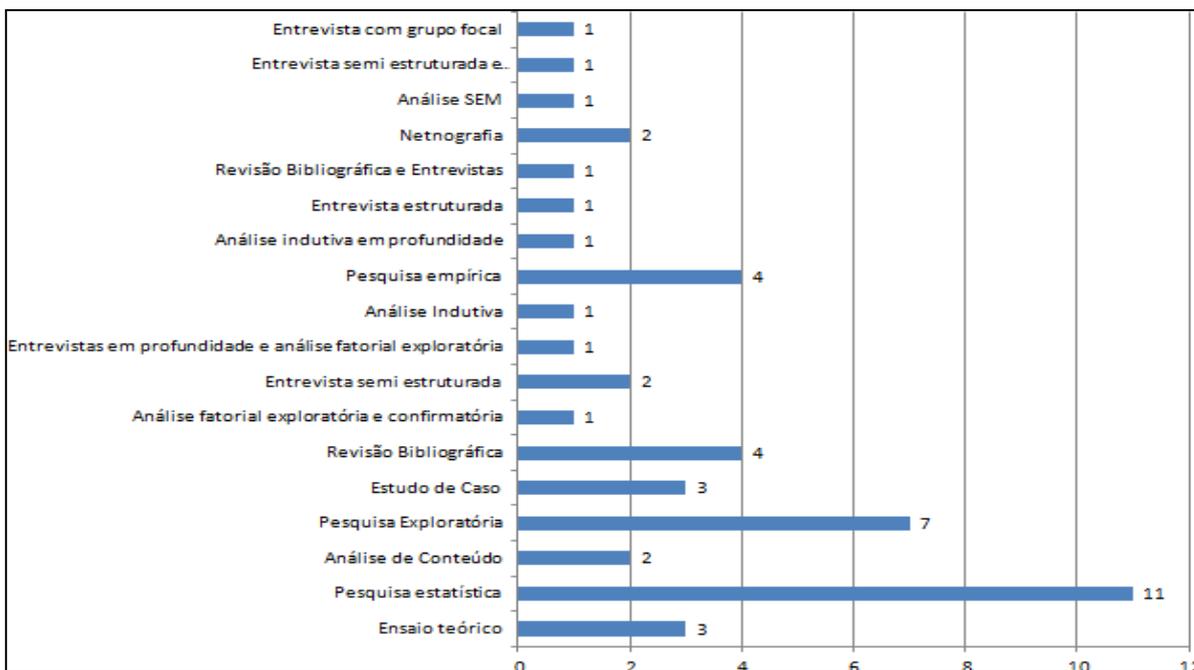
Gráfico 4. Métodos de pesquisa



Fonte: Elaboração própria dos autores.

Com relação aos principais tipos de pesquisa adotados, verifica-se uma dispersão, constituindo 18 tipos diferentes. Destacaram-se as pesquisas estatísticas (11 artigos), exploratórias (sete artigos), empíricas (quatro artigos) e revisões bibliográficas (quatro artigos), observados no gráfico 5.

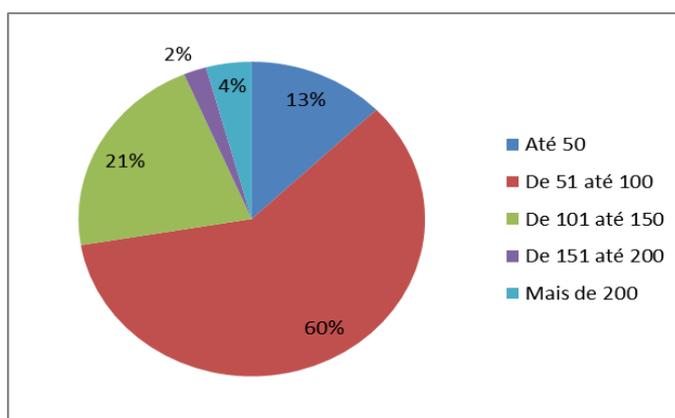
Gráfico 5: Tipos de pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

Os artigos possuíam um bom embasamento teórico, dada a quantidade de referências bibliográficas que possuem, sendo o menos referenciado com 26 referências bibliográficas e o mais bem referenciado com 251. A média de referências dos artigos levantados é de 88,5 referências bibliográficas. A maioria das referências se encontra entre 51 e 100 referências em 28 artigos, totalizando 60% do montante. Em segundo lugar vem a quantidade de referências entre 101 e 150, com 10 artigos, com a porcentagem de 21%.

Gráfico 6. Quantidade de referências bibliográficas por artigo

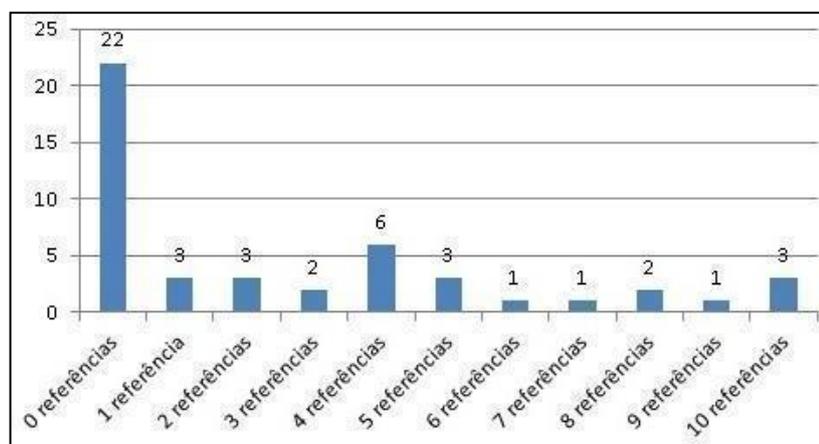


Fonte: Elaboração própria dos autores.

Dentre as referências bibliográficas que constam nos 47 artigos, 25 delas fizeram referência ao próprio periódico onde o artigo foi publicado, sendo que os três artigos com maior número de referências

ao próprio periódico de publicação realizaram dez referências O gráfico 7 apresenta as quantidades de referências mostrando a endogenia das revistas.

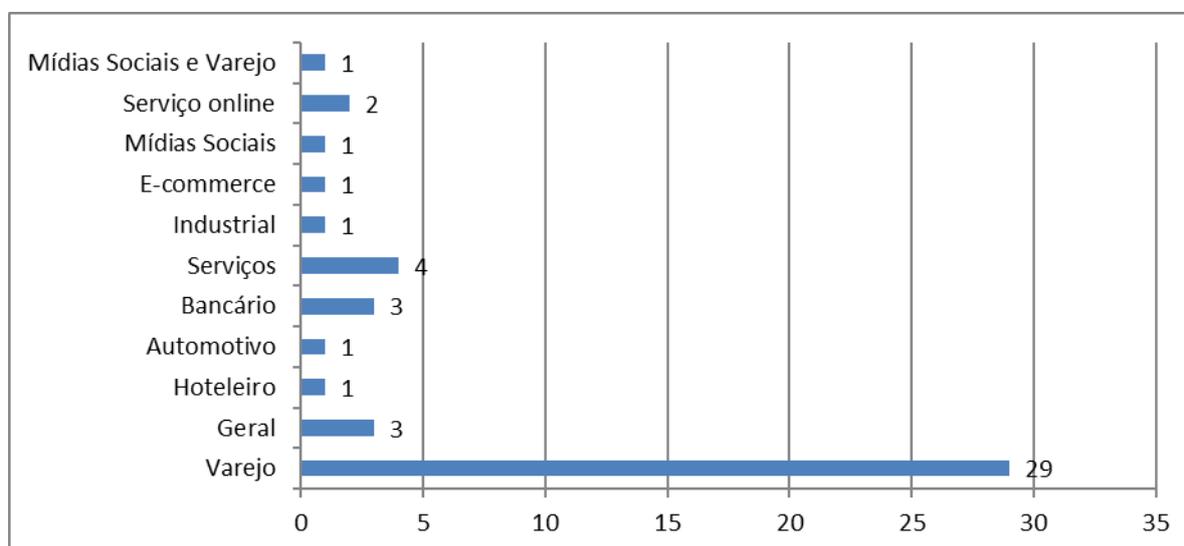
Gráfico 7. Referências do próprio periódico



Fonte: Elaboração própria dos autores.

Em relação aos segmentos das empresas analisadas nos artigos selecionados, observa-se que o resultado é majoritariamente do segmento de varejo, correspondendo a 29 artigos, isso se dá coerentemente devido a *search string* ter o varejo como objetivo. Porém, também se observou outros segmentos haja vista que o varejo é uma atividade comercial que se relaciona com diversos setores da economia, tais como: industrial, serviços, bancário, automotivo e hoteleiro, tal qual se pode observar no gráfico 8.

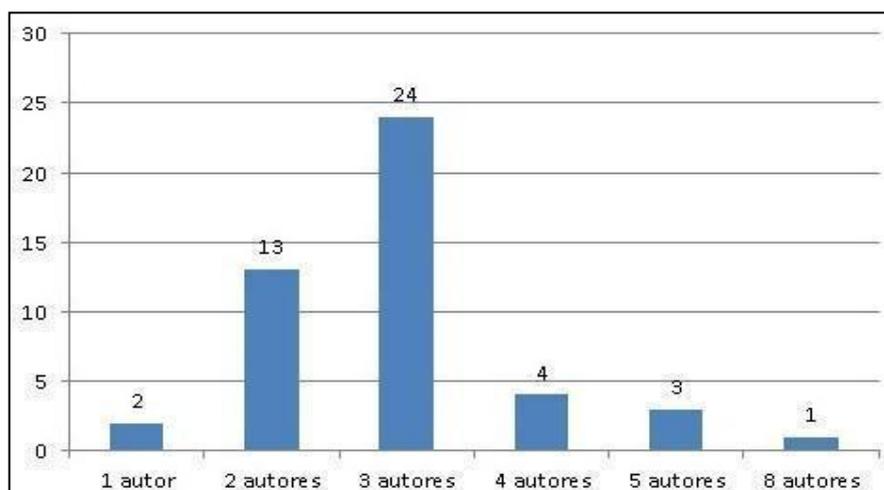
Gráfico 8. Segmentos trabalhados nos artigos



Fonte: Elaboração própria dos autores.

A grande maioria dos artigos possuem três autores (24 ao todo), em segundo lugar seguem os artigos com dois autores (13 artigos). Apenas dois artigos possuem apenas um autor, um dos artigos possui oito autores e os demais se subdividem em quatro e três autores. O gráfico 9 apresenta esse resultado.

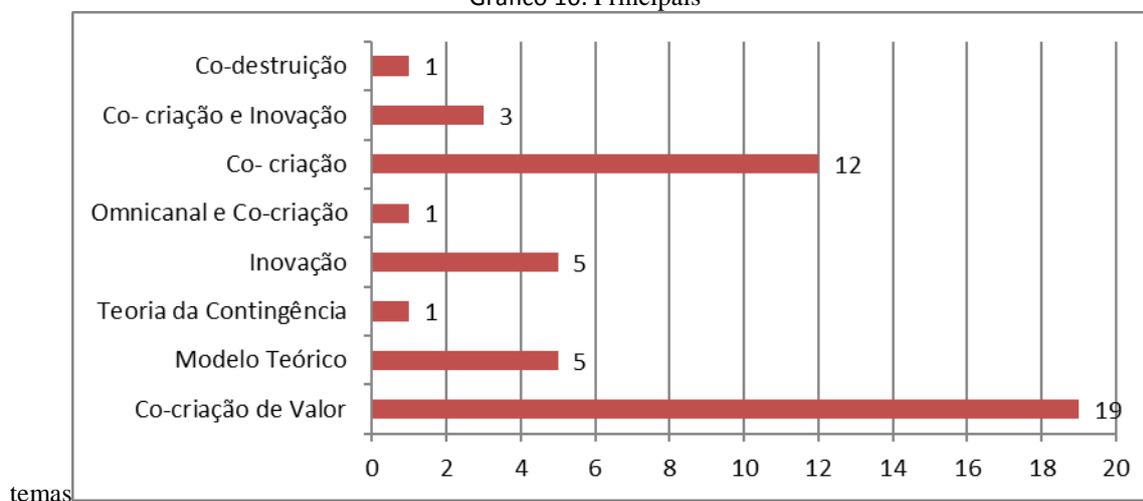
Gráfico 9: Quantidade de autores por artigo



Fonte: Elaboração própria dos autores.

Como destaque quanto às temáticas abordadas pelos artigos, vê-se o tema cocriação de valor como maioria, apresentando 19 dos 47 artigos. Em segundo lugar, há o tema cocriação com 12 artigos, seguido pelos temas: modelo teórico (cinco artigos), inovação (cinco artigos), cocriação e inovação (três artigos), teoria da contingência (um artigo) e co-destruição (um artigo). Vale ressaltar este último tema (co-destruição), pois ele surpreendeu quanto aos resultados de busca, já que ainda não se havia tido contato com essa temática anteriormente. Segue abaixo o gráfico 10 representativo desses resultados.

Gráfico 10. Principais



Fonte: Elaboração própria dos autores

Sobre os temas dispostos no gráfico 10, observou-se o seguinte padrão no conteúdo dos artigos em cada uma delas:

- Cocriação: os artigos abordam o engajamento e empoderamento dos clientes visando promover inovações junto das organizações para gerar valor.
- Cocriação e inovação: esses textos versam sobre o uso inteligente da tecnologia para promover novas estratégias de gestão da inovação e impulsionar a vantagem competitiva.

- Cocriação de Valor: cocriação de valor como resultado do relacionamento, comunicação, participação e engajamento do cliente, gerando satisfação, lealdade, inovação (inclusive na base da pirâmide) e novas oportunidades e benefícios para ambas as partes.
- Co-destruição: esse artigo trata da interação e dos papéis desempenhados por clientes online via *Facebook*, na criação e também na destruição de valor.
- Inovação: trabalham a integração de canais de vendas *online* (principalmente mídias sociais) e *offline* no varejo e seus impactos no relacionamento, lealdade, inovação, atendimento e experiência de compra do cliente, inclusive os da base da pirâmide.
- Modelo teórico: apresentam a proposição e/ou validação de modelos teóricos que tratam do relacionamento entre clientes e empresa, cocriação e a inovação e satisfação resultantes disso.
- *Omnicanal* e cocriação: este artigo trata da formulação de princípios orientadores para facilitar a tomada de decisões no desenvolvimento de uma estratégia de *marketing omnicanal*.
- Teoria da contingência: este artigo busca analisar como várias contingências dentro da teoria da contingência influenciam os elementos de orientação empreendedora e o desempenho de franqueados de varejo.

Com isso, pode-se notar que os principais pontos em comum abordados nos artigos são: inovação em produtos e serviços; comunicação, relacionamento, engajamento e satisfação do cliente; geração de valor para o cliente; inovação na base da pirâmide; mídias sociais e redes sociais como facilitadores da cocriação; estratégia multicanal; tecnologia; e vantagem competitiva.

Com o objetivo de mostrar a importância dos temas identificados na revisão de literatura, foi elaborado um esquema visual por meio de uma nuvem de palavras, a qual está disposta na figura 7 abaixo. Sua análise possibilita notar que cocriação, cocriação de valor e inovação, seguido de modelos teóricos, têm mais destaque nos artigos levantados.

Figura 7. Nuvem de palavras principais temas



Fonte: Elaboração própria dos autores.

5. Conclusões

O objetivo deste estudo foi realizar uma revisão sistemática de literatura para avaliar a produção acadêmica sobre a cocriação, a gestão do conhecimento e inovação no setor de Varejo, importante setor de Serviços que movimenta a economia dos países. O trabalho vai à direção de autores consagrados como Levitt (1960), Hamel e Prahalad (1990), e entre vários outros não citados, de que melhor maneira de conhecer os clientes quanto às suas necessidades e demandas, é verificar junto com ele cliente. As

pesquisas de satisfação, o levantamento de pontos de melhoria a partir das reclamações junto à ouvidoria e as pesquisas e desenvolvimento (P&D) são maneiras passivas de compreender a necessidade do cliente, e a cocriação surge como uma forma de inovar em produtos e serviços incluindo o cliente no processo criativo, desde a concepção até o lançamento do produto ou serviço no mercado, de forma ativa. Isso constitui a cocriação de valor, pois o valor é delineado e determinado pelo próprio cliente.

Portanto, a primeira vista, um produto criado e desenvolvido em conjunto com o cliente tem maior probabilidade de adesão, compra e satisfação, pois já nasce adequado às necessidades e desejos dos clientes. Nesse sentido, a cocriação é uma etapa da criação de conhecimento organizacional e conseqüentemente de inovação organizacional, porém, diferente sendo uma forma colaborativa e participativa. Portanto, a gestão do conhecimento proveniente do processo de cocriação é fundamental para possibilitar a inovação, seja inovação em produtos, serviços, processos ou qualquer outra modalidade.

A cocriação requer que a empresa repense espaços (o BA de Nonaka e Takeuchi, 1997) e gestão para que este subprocesso da Gestão da Inovação e Conhecimento possa ser alavancado internamente, como mostram os resultados apresentados dos artigos selecionados da revisão de literatura, dinamizando a espiral do conhecimento, e conseqüentemente fazendo com que se facilitem as conversões entre os conhecimentos tácitos e explícitos. Este trabalho contribui mostrando como a cocriação pode melhorar os resultados nas etapas de Socialização, principalmente, e na Externalização do modelo SECI.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras, que se busque compreender o motivo pelo qual a Inglaterra desponta tanto diante dos demais países no que se refere às publicações e pesquisas acadêmicas a respeito de inovação, gestão do conhecimento e cocriação no varejo. Do mesmo modo, sugere-se aprofundar na relação entre os três temas em outros setores da economia, bem como, nos benefícios, desafios e barreiras da adoção da cocriação por parte das organizações.

Referências

ALAMANOS, E; KUZNESOF, S; UTAMI, H. N. ‘A social justice logic’: how digital commerce enables value co-creation at the bottom of the pyramid. **Journal of Marketing Management**, v. 37, n. 9–10, 816–855, 2021.

ANTONIOLLI, T. Cocriação, a estratégia mais certa da inovação. 2020. **Portal Exame**. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/releases/cocriacao-a-estrategia-mais-certeira-da-inovacao/>>. Acesso em: 16 fev. 2022.

BASSANO, C; PICIOCCHI, P; SPOHRER, J. C.; PIETRONUDO, M. C. Managing value co-creation in consumer service systems within smart retail settings. **Journal Of Retailing and Consumer Services**, v. 45, p. 190-197, nov. 2018. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.008>.

BONTEMPO, E. Você vai até seu cliente só para validar suas ideias ou para criar algo realmente novo? 2017. **Portal Endeavor**. Disponível em: <https://endeavor.org.br/inovacao/voce-vai-ate-seu-cliente-para-validar-suas-ideias-ou-para-criar-algo-realmente-novo/>. Acesso em: 16 fev. 2022.

CHRISTENSEN, C M.; HART, S. The Great Leap: driving innovation from the base of the pyramid. **Mit Sloan Management Review**, v. 1, n. 44, p. 51-56, mar. 2002.

DAMANPOUR, F; WISCHNEVSKY, J. D. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **Journal Engineering Technology Manage**, v. 23, p. 269-291, set. 2006.

DANTAS, B. L. L. et al. A cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros por meio do site TripAdvisor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 1, p. 161-176, 2020.

GALLOUJ, F. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. **European Journal of Innovation Management**, Volume 1 · Number 3 · 1998 · pp. 123–138 © MCB University Press · ISSN 1460-1060.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Academy of marketing science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The Core Competence of the Corporation. Massachusetts, EUA: **Harvard Business Review**, Maio / Junho, 1990, p. 79-91.

LEVITT, T. Miopia em marketing. **Harvard Business Review**, Julho / Agosto, 1960.

LILJEDAL, K. T; MAIER, M. F.; SCHULER, M. Motives and barriers affecting consumers' cocreation in the physical store. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**. 2019

KAHRENS, M.; FRÜAUFF, DH. **Avaliação crítica do modelo SECI de Nonaka**. Em: Syed J., Murray P., Hislop D., Mouzoughi Y. (eds) *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*. Palgrave Macmillan, Cham. 2018.

MAHMOUD-JOUINI, S.B; DUVERT, C; ESQUIROL, M. Key Factors in Building a Corporate Accelerator Capability. **Research-Technology Management**, v.61, n.4, p. 26-34, July-August 2018.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 15. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 1997.

PHILIPSON, S. A dificuldade com a qual o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito. **World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development**, Vol. 15, No. 3, pp. 356-359. 2019.

POPADIUK, S.; CHOO, C.W. **International Journal of Information Management**, v.26, p. 302–312, 2006.

SILVA, R. T. da et al. Análise de uma inovação à luz da Teoria do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi. Enanpad 2016: **XL Encontro da ANPAD**, Costa do Sauípe, Bahia, p. 1-14, 25 set. 2016.

TEIXEIRA, R. F. 60% das empresas já usaram a cocriação, segundo pesquisa. 2014. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2014/09/60-das-empresas-ja-usaram-cocriacao-segundo-ibope.html>. Acesso em: 17 fev. 2022.

VARGO, S. L., LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Management**, v. 68, n.1, p. 1-17, 2004.

WIKIHAUS. **Cocriação: você sabe o que é?** Disponível em: <https://wikihaus.com.br/blog/cocriacao-voce-sabe-o-que-e/>. Acesso em: 17 fev. 2022.

ZACK, Michael H.. Developing a Knowledge Strategy. **California Management Review**, [s. l], v. 41, n. 3, p. 125-145, 1999. Spring.

Recebido em: 01 de Outubro de 2022

Aceito em: 10 de Outubro de 2022

Endereço para correspondência:

Nome Favio Akiyoshi Toda

Email faviotoda@id.uff.br



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)