

COCRIAÇÃO DE VALOR GERANDO EXPERIÊNCIAS ÚNICAS ATRAVÉS DA INTERAÇÃO ENTRE CLIENTES E EMPRESAS: CASO DE ENSINO DOS CLUBES DE ASSINATURA DE CERVEJAS E LIVROS¹

Luis Carlos Alves da Silva
Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC
LuisCarlosalves0207@gmail.com

Flavio Régio Brambilla
Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC
flaviobr@unisc.br

Lavinia Lopes de Mello
Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC
lavinia97lopes@hotmail.com

RESUMO

O presente caso de ensino objetiva demonstrar como as empresas conseguem agregar valor aos seus produtos, através de experiências construídas pela interação com os seus clientes. Nesse contexto o estudo aborda o caso dos clubes de assinatura de livros e clubes de assinatura de cervejas, por estes, ofertarem a seus clientes serviço customizados, com modelo de atendimento personalizado. Metodologicamente estudo caracteriza-se como uma revisão bibliográfica. Neste trabalho não foram citados os nomes das empresas, sendo uma representação fictícia da realidade. No decorrer do caso é realizada uma breve revisão da literatura da área, expandindo a visão de como a cocriação de experiências pode agregar valor às marcas e, além disso, também há questões para discussão do tema. Por fim, são apresentadas as notas de ensino, destinadas ao uso dos professores para aplicarem o caso de ensino, assim como as respostas das questões propostas. Espera-se que a discussão expanda o entendimento sobre a relevância da cocriação de valor para as empresas, especialmente no que tange a promoção de experiências únicas aos consumidores de seus produtos e serviços.

PALAVRAS-CHAVE: Clubes de assinatura de cervejas e livros; Cocriação de valor; Agregar valor.

¹ Recepção: 28/06/2019.

Aprovação: 27/08/2019.

Publicação: 01/06/2020.

VALUE CO-CREATION GENERATING UNIQUE EXPERIENCES THROUGH THE INTERACTION BETWEEN CLIENTS AND COMPANIES: CASE STUDY OF BEER AND BOOK SIGNING CLUBS

ABSTRACT

This teaching case aims to demonstrate how companies can add value to their products through experiences built by interacting with their customers. In this context, the study addresses the case of book signing clubs and beer signing clubs, for which they offer their customers cost-effective service, with a personalized service model. Methodologically study is characterized as a bibliographic review. In this paper the names of companies were not mentioned, being a fictional representation of reality. In the case of the case, a brief review of the literature of the area is carried out, expanding the view of how the co-creation of experiences can add value to brands and, besides, there are also questions for discussion of the theme. Finally, the teaching notes, intended for teachers' use to apply the teaching case, as well as the answers to the proposed questions are presented. The discussion is expected to expand the understanding of the relevance of value co-creation for companies, especially with regard to promoting unique experiences to consumers of their products and services.

KEYWORDS: Beer and books signature clubs; Value creation; Aggregate value.

1 INTRODUÇÃO

Com as dificuldades impostas por um mercado volátil, um empreendedor não pode se abater, diferenciar-se de seus concorrentes é um desafio. A partir da expansão dos mercados, a oferta de produtos e serviços cresceu de forma intensiva e cada vez mais os consumidores precisam realizar escolhas em um cenário repleto de complexidade. Tendo essa perspectiva como ponto de partida, um empreendedor pensa em como se diferenciar para sobreviver no ambiente concorrencial e cada vez mais competitivo. Nesse contexto, a oferta de experiências personalizadas aos clientes se tornou um elemento de diferenciação no mercado, promovendo a cocriação de valor por meio da interação entre empresa, consumidor e comunidade de consumidores. Com essa abordagem, os clubes de assinatura ganharam mais espaço em meio ao comércio tradicional, atendendo diversos públicos segmentados em setores específicos, tais como os clubes de vinho, de cerveja, livros, alimentos veganos, entre outros, por ofertarem serviço personalizado atendendo a expectativa dos mais variados tipos de clientes.

O presente caso de ensino objetiva demonstrar como as empresas conseguem agregar valor aos seus produtos, mediante a oferta de experiências construídas pela interação com os seus clientes, especialmente em casos dos clubes de assinatura de cerveja e clubes de assinatura de livros, abordados nessa obra. Na sequência, são demonstrados os aspectos do mercado de assinantes, do mercado do clube de cerveja e do livro, além das características do marketing em clubes de assinatura. Na segunda seção do caso, há uma breve revisão da literatura da área, expandindo a visão de como a cocriação de experiências pode agregar valor às marcas e, além disso, também há questões para discussão do tema. Por fim, tem-se as notas de ensino, destinadas ao uso dos professores para aplicarem o caso de ensino, assim como as respostas das questões propostas. Espera-se que a discussão expanda o entendimento sobre a relevância da cocriação de valor para as empresas, especialmente no que tange a promoção de experiências únicas aos consumidores de seus produtos e serviços.

2 DESCRIÇÃO DO CASO

2.1 O mercado de assinaturas

Os clubes de assinatura ganharam força no país nos últimos anos, e em tempos de crise econômica têm sido um alento para os consumidores que não querem abrir mão de certos luxos, mas que também não querem gastar muito. Conforme dados da revista *Você S/A*, publicados em maio de 2016, os preços partem de 60 reais e a experiência atrai cada vez mais adeptos. Cerca de 1.000 companhias oferecem o serviço de entrega agendada de *kits*, que vão de livros a itens de higiene e beleza, de produtos para animais de estimação a cervejas especiais e vinhos. Enquanto que, no Brasil, este segmento movimentava aproximadamente 1 bilhão de reais por ano, de acordo com estimativas das próprias empresas, com potencial de crescer muito mais, nos Estados Unidos, onde o modelo foi criado em meados dos anos 2000, por páginas que ofereciam degustação de alguns produtos para usuários selecionados, os clubes já faturam mais de 10 bilhões de dólares por ano considerando todos os clubes de assinaturas. Os dados apresentados pela revista *Você S/A*, publicados em maio de 2016, ressaltam o crescimento do mercado de

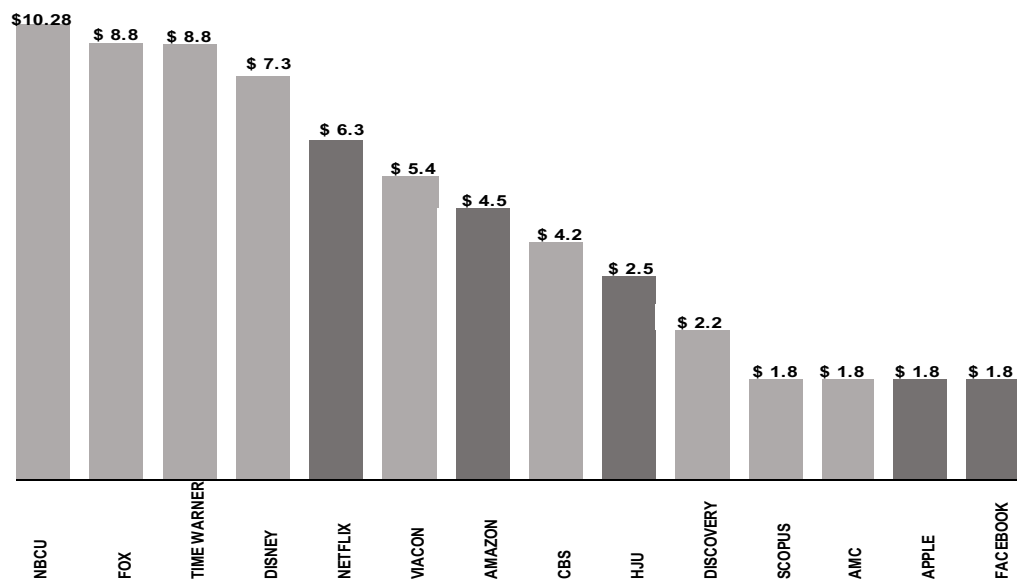
clubes de assinatura no Brasil, que a cada dia ganha mais adeptos, pela oferta de serviços personalizados.

O segmento de assinaturas tem características do varejo online, em que, sem a restrição da insegurança pela compra online, mais empresas passaram a investir em diversas modalidades de *e-commerce*. O clube de assinatura, especificamente, tem dois apelos fundamentais para o público: a exclusividade e a comodidade, com entregas programadas e produtos exclusivos, garimpados por especialistas, as empresas do segmento ganham na questão operacional. Afinal, têm consumidores fiéis, receita recorrente e estoques previsíveis. Para entender sobre a importância da comodidade, é só pensar no motivo que levava as pessoas a assinarem um jornal nas décadas passadas, quando poderiam comprá-lo na banca. A conveniência de receber o material diariamente, semanalmente ou até mensalmente em casa, é um grande diferencial dos clubes.

Algumas empresas de assinatura perceberam que não bastava simplesmente entregar conteúdo de outras produtoras e passaram a investir em produção, como é o caso específico da Netflix, que, segundo Ted Sarandos, Chief Content Officer – CCO da Netflix, ou diretor de conteúdo, em tradução livre, apenas no ano de 2017 gastou cerca de US\$ 6,3 bilhões¹ com a criação de seu próprio conteúdo. Sarandos espera que, em até dois anos, a proporção chegue a 50% de conteúdo próprio e 50% de conteúdo de terceiros. Isso coloca a Netflix em quarto lugar no ranking das empresas que mais investem em conteúdo próprio (RECODE DAILY, 2018).

Na sua frente, estão gigantes do mercado americano, como a NBC Universal, um conglomerado de empresas de mídia, responsável pelo maior orçamento para produção de conteúdo, na casa dos US\$ 10,2 bilhões, em segundo lugar a Fox, proprietária do canal Fox Sports, responsável pelas transmissões da NFL, NASCAR, entre outros, com US\$ 8 bilhões, da Time Warner, dona de diversos canais de filmes, entre eles a HBO, responsável por séries de TV como *Game of Thrones*, com US\$ 8 bilhões e da Disney, proprietária do canal de esportes ESPN, dos estúdios da Lucasfilm, dona dos filmes de *Star Wars*, da Pixar, conhecida por seus filmes de animação, entre eles *Toy Story* e da Marvel, gigante das HQs e dos filmes de franquias como *Vingadores*, *Guardiões da Galáxia*, entre outros, com cerca de US\$ 7,8 bilhões (RECODE DAILY, 2018).

Figura 1 - Ranking de Empresas em Criação de Conteúdo.



* As barras com cores mais escuras são de serviço apenas de internet

Fonte: disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/internet/127607-netflix-gasta-producao-conteudo-outros-sites-internet.htm>>. Acesso em: 5 set. 2018.

A figura 1, apresenta ranking das empresas com maior destaque em criação de conteúdo, nota-se que algumas delas possui investimentos exclusivos de conteúdo na internet. A variedade é constante, uma vez que os clubes não repetem o envio de seus produtos, propiciando maior experiência de seus assinantes. Além disso, o custo-benefício proposto ao integrante é relativamente baixo, visto que ao sair para as compras de cervejas ou livros normalmente o valor a ser gasto é muito superior. Dado que clubes normalmente possuem negociações diferenciadas com seus fornecedores, é possível barganhar por melhores preços na compra de produtos, estendendo seus serviços a grupos distintos de consumidores.

A partir do momento, que são identificados alguns diferenciais que os clubes de assinatura podem proporcionar para seus clientes, torna-se possível identificar característica do público que irá aderir a estes serviços. Se os clientes têm benefícios ao tornarem-se usuários deste tipo de serviço, à empresa também tem seus ganhos, pois como todos sabem o mercado cria um ambiente de incertezas e todo o empresário fica temerário quanto a isto, sendo incerto prever quais serão seus resultados mensais diante da incerteza e do risco. Dessa forma, os clubes de assinatura conseguem entregar maior garantia ao empresário quanto ao faturamento do seu negócio, ficando mais fácil prever investimentos em melhorias e planejamento futuro de sua organização. Destaca-se, com um dos diferenciais dos clubes de assinatura para a organização à fidelização de clientes, onde o termo clube já tem uma conotação de proximidade e interação. Desta forma a relação entre a marca do clube de assinatura e seu cliente, criam vínculos mais expressivos comparado ao vínculo de clientes com empresas que vendem seus produtos avulsos.

Entre os desafios que cercam o segmento de clubes de assinaturas estão o processo de organização das entregas dos produtos oferecidos aos assinantes e a possibilidade de cancelamento da assinatura, para isto, a empresa deve manter o interesse e o engajamento de seus consumidores através de experiências únicas, levando em consideração a expectativa que cada assinante possui, a fim de que a empresa consiga superá-la. Esta relação então, deve ser

trabalhada de forma contínua, com a troca de experiências entre assinantes e clientes para oferta de produtos personalizados que atendam as mais variadas demandas, sem que ocorra a perda de qualidade dos produtos.

2.2 O mercado do clube de cerveja

Na busca de serviços de assinatura o objetivo é praticidade e comodidade, onde não há necessidade de sair de casa para procurar bares que forneçam cervejas especiais, a consultoria e orientação são outros fatores positivos neste serviço. Muitas vezes o consumidor que busca esse segmento ainda não desenvolveu conhecimento suficiente sobre as cervejas artesanais, então os clubes contam com especialistas que fazem a seleção do produto evitando que o consumidor tenha seu investimento frustrado. O *e-commerce* de vinhos Grape Ltda. foi fundado em 2009 pelos empreendedores Jair de Assunção e Augusto dos Reis, iniciando o formato de clube de assinatura. A princípio, a ideia era promover o acesso ao mundo do vinho, que era envolto por um público elitizado. Com o passar dos anos, a companhia notou que não eram apenas os novatos nesse mundo que queriam receber as bebidas, mas também consumidores com um paladar ainda mais exigente. A partir daí foram formatados vários tipos de assinatura, que variam de 80 a 800 reais por mês e buscam contemplar todo o público que gosta de vinhos. Comprando as garrafas avulsas pelo site, dificilmente o consumidor gasta menos do que o valor da assinatura, uma vez que o vinho mais barato é vendido por 25 reais, sem o frete – e a proposta do kit está justamente em inovar e escolher bebidas diferenciadas.

Em agosto de 2017, a empresa foi classificada como uma das três maiores *e-commerce* de vinho do mundo e entregou aproximadamente 150.000 *kits* por mês, afirma Jair de Assunção, diretor da Grape Ltda. O formato de clube de assinatura agradou tanto os fundadores do site que eles passaram a explorar um novo mercado, o de cervejas. Em julho de 2015 foi criado o BoomBeer Ltda., clube para amantes da bebida fermentada. Com aproximadamente 12.000 assinantes do serviço, que entrega de duas a seis garrafas por mês e valores que variam de 40 a 200 reais. Na maioria dos casos existem opções de packs, que o cliente poderá escolher na hora de efetuar a sua assinatura, como os *kits* de 2, 4 ou 6 cervejas, também variando por tipo de cerveja.

Além disso, é oferecido juntamente com as cervejas, alguns acessórios básicos para o cliente, como guias de degustação, chaveiros, copos e outros mais. Na figura 2 é apresentada as opções de *Kits* de cervejas ofertados pela BoomBeer.

Figura 2 - Opções de *Kits* de Cerveja.



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

Além das cervejas, o cliente assinante tem a opção de incluir em seu *kit* um copo que mensalmente é escolhido pelo clube, uma revista editada e apoio para copos especial. Mensalmente o clube questiona os seus assinantes dentre os rótulos enviados qual foi o preferido e de acordo com a resposta, a empresa oferece descontos especiais para este produto durante o mês àquele assinante. A empresa também esporadicamente envia brindes, como chocolates e queijos, além de realizar promoções, como exemplo a postagem de foto em rede social com o *kit* do mês para ganhar um copo exclusivo, ou então o assinante que realizar maior número de indicação de novos assinantes ganha um prêmio de alto valor agregado.

2.3 O mercado do clube do livro

Há alguns meses a empreendedora Alice Barcelos passou a ser integrante de um grupo de clientes de clubes de assinatura. Ela desembolsa aproximadamente 70 reais por mês para receber um livro da Gale Livros, indicado por uma personalidade de renome do cenário nacional, segundo Alice, “Me interessei pela iniciativa e o fator-surpresa foi o que me motivou para assinar o serviço”. Além do livro, o material vem com informações sobre o contexto da indicação e possibilita a discussão baseada na leitura em um grupo restrito criado no *Facebook*, que atualmente conta com 3.000 membros. “Essa curadoria faz toda a diferença, por isso, não vou a uma livraria, acabo recebendo em casa livros que talvez nunca compraria se tivesse que escolher em alguma loja “. O depoimento de Alice demonstra alguns dos aspectos interessantes dos clubes de assinatura, a comodidade de receber em casa, o interesse de se sentir integrado em uma comunidade e a possibilidade de ter experiências únicas.

A Gale Livros é um dos exemplos brasileiros de sucesso. Criado em outubro de 2015, o clube já reuniu 15 mil clientes. Com uma mensalidade de aproximadamente 70 reais, o usuário recebe um livro por mês em sua casa, sendo que a escolha das obras é feita por autores de renome do mercado nacional e internacional e o livro permanece em segredo até o dia em que chega na casa do assinante. Além do livro com edição exclusiva, o integrante do clube recebe em seu *kit* uma revista sobre o tema, uma marca página e um mimo integrado ao contexto da experiência.

Figura 3 - Opções de kits de Livros



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

Como diferencial no mercado, a empresa busca surpreender o assinante, levando até ele a oportunidade de ler uma obra de um autor que talvez ele nunca tenha pensado em ler, sendo o oposto de grandes sites de *e-commerce* que muitas vezes sugerem títulos baseados na compra já feitas pelo consumidor. Com o sucesso do clube, a empresa Gale Livros pensa em lançar um serviço de assinatura que é baseado na entrega de livros inéditos, ou seja, livros que ainda sequer chegaram as bancas, ofertando para os seus clientes, obras inéditas que podem ir de grandes lançamentos até *best-sellers*. Dessa forma, também é possível segmentar os clubes de assinatura, tendo opções ao assinante de acordo com os seus interesses. Nesse caso, o consumidor pode optar, se deseja receber o *kit* com livros inéditos no mercado nacional.

Com intenção de expandir seus negócios, a empresa Gale Livros, pretende lançar uma linha de planos voltados para público infantil, criando uma base de produtos específica para este perfil de cliente. As assinaturas terão o valor de 60 reais mensais, onde as crianças recebem livros em casa e há o incentivo a literatura infantil. Além disso, a empresa se preocupa em enviar as obras baseadas na faixa etária da criança, que conforme o seu crescimento a complexidade da obra vai sendo reavaliada. Atualmente a empresa possui cerca de 90 mil clientes em todo o território nacional, abrangência que possibilita o desenvolvimento de edições exclusivas aos seus associados, além de tornar possível promoções extras e novidades para manter o interesse no clube, tal como a oferta de produtos com desconto na loja virtual.

Além da promoção do suspense do livro do mês, a empresa faz o envio de cartas escritas por seus assinantes, os quais relatam a sua experiência com os kits anteriores. Nesse contexto, a Gale Livros construiu uma comunidade de integrantes do clube, os quais fazem uso das redes sociais para promover discussões e fóruns sobre suas experiências com o clube. Em relação a busca por novos membros, a Gale Livros desenvolveu uma iniciativa interessante, na qual o associado que indicar um amigo para o clube, recebe 35 reais de desconto para usar em compras na loja virtual da empresa, assim, são os próprios associados que propagam o serviço como forma de obtenção do desconto. A interatividade entre empresa e comunidade de assinantes também ocorre no aplicativo exclusivo dos associados, um espaço fechado somente para os consumidores do clube e um local específico para troca de ideias, registro de livros do clube e resenhas sobre a leitura. Nesse contexto, a Gale Livros não se vê como uma empresa que oferta

um clube de assinatura de livros em si, mas uma organização que promove toda uma experiência literária para seus assinantes.

2.4 Características do marketing em clubes de assinatura

Os clubes de assinaturas, na sua grande maioria tem estratégia de negócio semelhante, mesmo que estes sejam de segmentos diferentes (livros ou cervejas), seu foco é atender um determinado perfil de cliente, ofertando-lhes produtos personalizados, que transmite ideia para estes de exclusividade e criando valor intangível a seu consumidor. Outro aspecto de diferenciação dos clubes de assinatura em relação a seus concorrentes, é embalagem de entrega de seus produtos, que é uma caixa personalizada para cada cliente com seu nome, lembrando um presente, enquanto a maioria das correspondências que chegam se refere a contas ou propagandas de empresas. Dessa forma, as caixas de assinaturas podem ser a melhor maneira para os consumidores desfrutarem de seus produtos. As caixas possuem as suas entregas programadas, cheias de produtos que o cliente está ansioso em receber e, ainda, muitas vezes acompanham brindes exclusivos que tornam a experiência ainda mais agradável.

Os clientes dos clubes de assinatura têm ideia “genérica” sobre os produtos que vão receber em suas casas, os assinantes do clube dos cervejeiros sabem que vão receber cerveja, copos e algumas vezes o *kit* tem um brinde especial. Dessa forma o elemento surpresa que acompanha os itens principais, constrói o diferencial para o cliente. Neste caso, o cliente sabe que vai receber as cervejas, porém ele não saberá quais são os tipos ou então, se serão produtos nacionais ou importados e, para complementar, o tipo do copo a ser entregue é um suspense. A facilidade para escolher e programar a compra dos produtos e recebe-los em casa, além do processo de curadoria oferecido por estas empresas de clubes de assinatura, são um dos principais atrativos desse tipo de serviço. Com relação aos livros, o brinde que irá acompanhar, em determinado mês poderá ser uma caneta, em outros meses o brinde poderá ser marcador de páginas exclusivo, e quanto ao título também se cria expectativas por não ser divulgado aos seus assinantes.

Uma das formas, para os clubes de assinatura fidelizarem seus clientes é identificar quais são os interesses e as expectativas destes no momento que ele efetiva a sua assinatura. Para realização do cadastro o cliente acessa o site do clube escolhido, preenche um formulário respondendo perguntas relativas as suas preferências de consumo, nesse momento a empresa terá o perfil desse cliente, e poderá ofertar a ele, serviços personalizados e que atendam às suas expectativas. Outra característica dos clubes de assinatura, que os diferencia dos demais concorrentes, é de criar certa expectativa ou até mesmo curiosidade em seus assinantes, para saber quais produtos irão receber a cada mês. Além disso, uma das fortes características que deve ser apresentada no clube de assinatura é a conexão dos assinantes com a sua marca. Isto só será possível através da criação de produtos exclusivos, seja estampando a sua marca nos produtos ou personalizando seu atendimento através de e-mails, além de possibilitar o estreitamento do relacionamento entre os assinantes, através do compartilhamento de sua experiência com os demais integrantes do clube, pois é muito importante que o assinante se sinta valorizado e faça parte do clube a fim de poder expor suas opiniões e suas experiências.

Outra característica que pode agregar valor da marca é criar uma forma de comunicação dos especialistas com os assinantes, para que possa esclarecer dúvidas quanto a forma de utilização do produto e o que levou a escolha por parte do clube. Desta forma, o clube mantém

o seu assinante sempre em contato, além de ser uma forma enriquecedora para agregar valor diante desta relação.

Algumas dicas interessantes de estratégias para clubes de assinatura:

a) Criar planos promocionais ou alternativos: de tempos em tempos é interessante incrementar os planos dos assinantes. Como exemplo um plano promocional mais barato por um tempo limitado, ou então perguntar se o cliente está satisfeito com o plano e se ele tem alguma sugestão para melhorar. O ideal é que a empresa conheça o perfil de cada cliente e consiga pensar em planos que sejam “a cara deles”, aumentando o índice de satisfação e ajudando na fidelização.

b) Brindes de Qualidade: muitos clientes reclamam que a qualidade dos brindes diminui conforme passa o tempo da assinatura. Enviar brindes ou artigos de cortesias ruins pode parecer “descuido” da empresa. Assinantes costumam prestar atenção nesses detalhes, por isso, manter a qualidade dos brindes e dos produtos é indispensável para o sucesso.

c) Personalização nas redes sociais: o modelo de compras por assinatura também combina bastante com as redes sociais. Uma vez que o vendedor já conhece o perfil de seus assinantes pode procurar outros clientes parecidos com os seus nas redes sociais e explorar isso através dos links patrocinados.

d) *E-mail* Marketing sem ser inconveniente: é importante adotar essa estratégia sem ser inconveniente. Nada de lotar a caixa de e-mail do assinante. Pense no processo de compra, escolha o produto e o momento certo para fazer uma oferta. Quanto melhor você escolher o que vai oferecer, maior a probabilidade de converter a ação em venda.

Cabe ressaltar que diante desta oferta de serviço, a criatividade também é algo indispensável, visto que estamos em um mercado concorrido, as organizações precisam apresentar diferencial perante a seus concorrentes, neste contexto os clubes de assinatura podem proporcionar um fato novo no mercado, ofertando para seus assinantes, ofertas personalizadas de serviços.

2.5 A cocriação de experiências como forma de agregar valor as marcas

O tema cocriação de valor tem sido estudado na administração ao longo da última década. No decorrer desse período, tem-se considerado a participação ativa dos clientes e/ou consumidores no processo de criação de valor em todos os segmentos (RIBEIRO *et al.*, 2016). Camarinha, Costa e Vieira (2013), complementam que a cocriação de valor passou a ser uma expressão muito utilizada em livros de negócios, sendo que uma de suas principais contribuições consiste em compreender a questão: “Que ativos criam e sustentam valor para clientes e acionistas?”. Em ascensão, o modelo emergente da cocriação de valor, o qual determina o valor por meio de atividades e interações com os clientes, é uma oportunidade que surge para os clubes de assinatura desenvolverem novas oportunidades de negócio, capaz de entender as necessidades de seus assinantes e oferecer serviços que os atendam em sua plenitude para mantê-los em suas redes de prestação de serviço (KENNEDY *ET AL.*, 2012).

Nesse contexto, se identifica que o consumidor está cada vez mais exigente, dinâmico e participativo na interação com empresas (Pralhad e Ramaswamy, 2004) e a sua participação vem potencializando novos negócios. Conforme Prahalad e Ramaswamy (2000), esse envolvimento pode ser caracterizado como cocriação de valor e, ao longo do tempo, essa nova filosofia dentro do marketing passa a ser uma importante ferramenta para os clubes de assinatura divulgar seus serviços, ao mesmo tempo que entende que independente do produto

que ele comercialize ele precisa solidificar o seu conceito. Em tal perspectiva, pesquisadores da área, como Gronroos (2000), Prahalad e Ramaswamy (2000) e Vargo e Lusch (2004), argumentam que o valor é incorporado em um processo de cocriação entre o cliente e o fornecedor, havendo a mudança da ação passiva do cliente para uma ação ativa. Com essa participação surge a oportunidade de os clubes de assinatura ofertarem serviços que atendam todos os públicos, desmistificando o conceito que estes são direcionados a grupos específicos de pessoas ou que tem por hábito apreciar produtos customizados.

As abordagens sobre cocriação de valor não são homogêneas, ou seja, para cada processo envolvendo a cocriação de valor, podem existir diversas maneiras diferentes de cada indivíduo se envolver com o tema, sendo este o grande desafio dos clubes de assinatura, pois eles partem de conceitos de funcionamentos similares para negócios diferentes, e o cliente tem papel ativo no processo de busca pelo serviço (Kennedy *et. al.*, 2012). Com os avanços tecnológicos, o marketing digital ganha mais força e compreender o processo de criação de valor tem se tornado essencial para os clubes de assinatura, ainda mais que seu negócio se desenvolve em plataformas digitais, e geralmente são os clientes que procuram por esses serviços customizados. Dessa forma, cocriar valor para o cliente, é a oportunidade dos clubes de assinatura, despertarem a curiosidade das pessoas em conhecer seus serviços (VARGO; LUSCH, 2004).

Assim, a cocriação é a participação ativa do consumidor no serviço, gerando valor para ele, através da customização, sendo este um dos diferenciais dos clubes de assinatura. Se estes seguirem a essência da cocriação, estarão expandindo seus mercados de atuação para grupos de pessoas que até então não se interessavam pelos produtos ofertados, pois não visualizavam vantagens nesse tipo de serviço (Brambilla e Damascena, 2011). Partindo dos princípios da cocriação de valor, conclui-se que os clubes de assinatura, precisam tornar seus produtos ou serviços mais atraentes, despertando interesse da população em geral para esse tipo de serviço, isso se dará através da interação com seus clientes, para que seja possível identificar a real necessidade destes.

A partir do pressuposto de que os consumidores têm cada vez mais escolhas disponíveis no mercado, Prahalad e Ramaswamy (2004) argumentam que a perspectiva centralizada na firma e no produto é substituída pela personalização de experiências ao consumidor. Ao estar informado, conectado e empoderado, o consumidor é capaz de aumentar a criação de valor com a empresa a partir da experiência que esta oferta. Sendo assim, a interação entre organização e consumidor representa a possibilidade de diferenciação no mercado, uma vez que cria oportunidades únicas de conexão entre o produto ou serviço às necessidades humanas. Nesse aspecto, o ambiente de troca se torna um fórum interativo entre os atores econômicos, provocando diálogos e conversas entre a firma, consumidor e comunidade de consumidores, com potencial de expandir a cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

3 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. De que forma, os clubes de assinatura podem cocriar valor para seus clientes através de ofertas de serviços personalizados?
2. De que forma, as experiências dos clubes de livros podem auxiliar o clube de cerveja na cocriação de valor com seus clientes?

3. Os clubes de assinatura de livros e cerveja pertencem a segmentos distintos, cada um com suas peculiaridades, seria possível aplicar os conceitos de cocriação de valor de forma conjunta para os dois segmentos?

4 NOTAS DE ENSINO

4.1 Sinopse

O presente caso de ensino trata da análise do processo de cocriação de valor em dois clubes de assinaturas, clube de livros e clube de cerveja. Com uma abordagem focada na experiência proporcionada por ambos, a interação entre os assinantes e a empresa é considerada a fonte de vantagem competitiva neste mercado. A partir desse contexto, foi abordado um breve relato da literatura disposta nesse campo, sendo possível analisar o processo de cocriação de valor entre dois clubes de assinaturas que atuam com públicos diferentes e com peculiaridades específicas, mas com conceitos de marketing semelhantes.

4.2 Público a que se destina

O caso de ensino pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação – *lato sensu e stricto sensu* – nas disciplinas que englobam temas relativos a marketing, gestão comercial, gestão estratégica de mercado e satisfação de clientes. Pode ser utilizado, também em instituições públicas e privadas de apoio as ações voltadas para a área de marketing, em *workshop* de discussões sobre formas de atendimento a clientes, posicionamento da organização em seu mercado de atuação e novas estratégia de posicionamento do marketing.

4.3 Análise do caso

1. De que forma pode se cocriar valor a seus clientes através de um clube de assinatura?

R: A partir da interação entre consumidores e empresas é que ocorre a cocriação de valor em uma comunidade de clubes de assinatura. Durante essa relação, a empresa proporciona experiências únicas ao público assinante, destacando o diferencial que este procura ao se interessar por esse tipo de segmento. Uma das possibilidades de expansão de valor é a construção de uma espera no consumidor, o qual aguarda ansiosamente o recebimento do *kit* enviado pelo clube. Além disso, o apelo do marketing digital é o elemento central para divulgação do clube, construindo comunidades capazes de incrementar o número de assinantes, como também o desenvolvimento de aplicativos como redes sociais para os integrantes do clube. Essa atividade segundo Oliveira (2018), são consideradas como formas de comunicação que mais crescem e difundem-se globalmente, modificando comportamentos e relacionamentos, sendo este um espaço de interação contínua entre empresas e seus clientes. Neste espaço, seria possível promover um fórum entre os consumidores, local no qual há a possibilidade de analisar as ações promovidas pelo clube, sua receptividade pelos clientes, como também uma oportunidade de expandir a experiência oferecida ao consumidor. Estes argumentos vão de encontro aos elementos citados por Prahalad e Ramaswamy (2004), em que o foco central passa ser a personalização de experiência e não mais o produto em si.

2. De que forma as experiências do clube de livros podem auxiliar o clube de cerveja na cocriação de valor com seus clientes?

R: O clube de livros apresentou a consolidação de uma experiência mais personalizada ao consumidor do que o clube de cerveja, ofertando um bônus além da caixa que contém o *kit*, pois há uma interação virtual e local intensa entre os membros do clube. Além disso, a ação de ofertar um bônus na loja virtual da empresa para quem indicasse um amigo ao clube representou um sucesso como alternativa capaz de atrair clientes e fortalecer uma comunidade de consumidores que interage continuamente. Por outro lado, o clube de cerveja apresentou um marketing mais evasivo, com envio de torpedos e e-mails diários, estabelecendo uma imagem mais negativa de insistência ao consumo. Nesse sentido, o clube de cerveja pode construir ações semelhantes às do clube do livro, facilitando encontros mensais em algumas cidades de atuação, aprimorando um aplicativo que conecte todos os assinantes do clube e que estimule estes a compartilhar suas experiências com os demais, divulgando em rede suas ideias e sensações ao experimentar a assinatura. O modelo adotado pelo clube de livros, segue premissa enfatizada por Zmoginski et al., (2009), sugerindo que conquistar o cliente ao atender suas necessidades mais particulares por meio da cocriação, considerando suas necessidades e vontades, pode ser o diferencial para gerar satisfação e auxiliar na percepção positiva do mesmo em relação a empresa.

3. Os clubes de assinatura de livros e cerveja pertencem a segmentos distintos, cada um com suas peculiaridades, seria possível aplicar os conceitos de cocriação de valor de forma integrada para os dois segmentos?

R: Sim. Ambas empresas poderiam se beneficiar do *know-how* acumulado de suas estratégias a fim de beneficiar seus clubes de assinatura. Com o propósito de conquistar novos assinantes, os modelos tradicionais de marketing digital poderiam ser empregados. É o caso do envio de newsletters, utilização de publicidade por clique com Google *Adwords*, além de banners publicitários em sites relacionados, etc. Tudo isso, para suprir as necessidades e atingir os consumidores na internet, mesmo com as mudanças de comportamento e hábitos de consumo criados pela tecnologia.

Uma vez conquistada a atenção do seu público-alvo, estas empresas mudariam suas estratégias com o objetivo de estabelecer relevância da marca na internet e gerar tráfego para o *site*, apostando na criação de conteúdo, através de novas postagens e publicações, ações nas redes sociais, edição de *e-books*, *newsletters*, *podcasts*, entre diversos outros.

Ao exemplo do clube do livro, com seus encontros mensais, o clube de cerveja poderia promover ‘encontros cervejeiros’ em cidades selecionadas e com potencial para atrair este tipo de público, de forma a proporcionar ao assinante uma experiência única na forma de consumir a cultura cervejeira e de expandir a experiência oferecida aos seus assinantes, seja ela, na degustação de cervejas artesanais, na participação de *workshops* e palestras sobre harmonização por exemplo.

Expandir as ações pelo *ecommerce* também seriam recomendadas. Através da *webstore* ou do aplicativo móvel, ambos seriam melhor explorados para permitirem o acesso a uma série de serviços diferenciados, como: acesso completo ao catálogo disponível, facilidade para escolher e programar a compra online dos produtos, opções de entrega em diversos locais, oferta

de *kits* promocionais e packs selecionados, oferta de bônus para indicações de novos assinantes, etc.

Os clubes de assinatura ainda poderiam aumentar o engajamento dos assinantes investindo na criação de comunidades virtuais para seus membros. Estas comunidades estimulam o compartilhamento de experiências, sensações e opiniões entre os membros, sobre as mais variadas formas de ‘consumir’ seus clubes de assinatura, promovendo assim, a interação contínua entre consumidores e empresas.

O compartilhamento destas informações pode ocorrer na criação de *rankings* de cervejas, divisões entre os diversos estilos de cervejas e regiões produtoras, ‘listas de desejos’ de cada usuário, indicações de novos produtos para o catálogo, composição de diferentes *kits promocionais*, compostos por copos, bolachas de chope, entre outros acessórios, além de oferecer cada vez mais cervejas exclusivas para o clube.

Aprimorar a análise e a interpretação dos dados obtidos a partir das ações promovidas pelo clube e da interação entre os assinantes, de forma a entender o seu comportamento, aderência a determinadas campanhas, diferentes ações e promoções do clube, cervejas e estilos mais consumidos e/ou requisitados, receptividade de novos produtos, *kits* e acessórios, entre outros, também requerem atenção especial. Por dependerem de tecnologias antes não disponíveis no mercado, essa habilidade de analisar quantidades enormes de informação, de modo a aprimorar o processo de curadoria do clube, são diferenciais na conversão de potenciais consumidores, em assinantes engajados e interessados nos produtos e serviços, em experiências únicas proporcionadas pela empresa ao público assinante, afinal, é a interação entre consumidores e empresas, responsável pela cocriação de valor em uma comunidade de clubes de assinatura, capaz de incrementar o número de assinantes e potencializar o sucesso do negócio.

5 METODOLOGIA DO CASO

O caso de ensino foi elaborado após realização de uma revisão bibliográfica sobre o tema cocriação de valor e da pesquisa de campo realizada em dois clubes de assinatura. Neste trabalho não foram citados os nomes das empresas, sendo uma representação fictícia da realidade. As respostas das questões apresentadas foram solucionadas por meio de uma revisão bibliográfica sobre tema proposto na pesquisa.

5.1 Fonte de dados

A coleta de dados para a construção do presente caso de ensino ocorreu por meio de entrevista não estruturada com dois assinantes de dois clubes de assinaturas diferentes (clube de cerveja, clube do livro), bem como uma revisão bibliográfica para dar embasamento nos dados, onde suportam as questões para a discussão em sala de aula. Segundo Yin (2010) um caso de ensino é uma pesquisa social aplicada, que aproveita a experiência dos pesquisadores no constructo e auxilia no desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), para análise de situações problemáticas gerenciais ou organizacionais com fins didático-educacionais.

5.2 Dinâmica do caso em aula

O caso de ensino foi elaborado para utilização em disciplinas de Administração e Marketing, aplicáveis a cursos de pós-graduação, em nível de Especialização e Mestrado. Recomendam-se as seguintes etapas na análise do caso:

- a) Com antecedência, o professor fala sobre o caso de ensino no qual expõe que se trata do processo de cocriação de valor em dois clubes de assinatura distintos (clube do livro, clube de cerveja), com intuito de identificar conceitos de marketing que possam ser aplicados entre ambos. Com base nisso, poderá discutir as teorias associadas ao caso;
- b) O professor informa com antecedência a data da discussão do caso, indicando leitura prévia;
- c) No dia da discussão, apresentar em sala as questões alusivas aos objetivos educacionais do caso;
- d) Os alunos deverão discutir o caso em pequenos grupos (sugere-se entre 4 a 5 alunos, por 30 minutos), levando em consideração as questões apresentadas;
- e) O professor deverá coordenar a discussão, lançando as questões, em ordem sequencial, e solicitar que cada grupo apresente os resultados obtidos, através de um representante;
- f) O professor, após cada questão, poderá fazer o fechamento apresentando aspectos não identificados pelos alunos;
- g) Ao final, o professor deverá resumir os principais fatos do caso, destacando as teorias associadas.

Tempo estimado: 2 horas.

REFERÊNCIAS

BRAMBILLA, Flávio Régio, DAMACENA, Cláudio. Lógica Dominante do Serviço em Marketing: Estudo dos Conceitos e Premissas Aplicados à Educação Superior Privada na Perspectiva Docente. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 10, n. 3, p.151- 176, 2011.

CAMARINHA, D.; COSTA, B. K.; VIEIRA, S. F. A. Dinâmica da cocriação de valor no setor da saúde: um estudo de casos múltiplos no mercado paulista. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 88-105, jan./mar. 2013.

GRONROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133–150, 2013.

MCCOLL-KENNEDY, Janet R. et. al. Health care customer value cocreation practice styles. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 4, p. 370-389, 2012.

OLIVEIRA MACHADO, Roseli. De. MARKETING DIGITAL: ANÁLISE DAS PRINCÍPIAS ESTRATÉGIAS USADAS NO COMÉRCIO ELETRÔNICO BRASILEIRO. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 12, n. 7, p. 1693-1712.

PRAHALAD, Coimbatore K. et al. Co-opting customer competence. **Harvard business review**, v. 78, n. 1, p. 79-90, 2000.

_____. Co-creations Experiences: The Next Practice in Value Creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

REVISTA VOCÊ S/A. **Clubes de assinatura conquistam os brasileiros**. 214. ed. Mai. 2016. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/clubes-de-assinatura-conquistam-os-brasileiros/>. Acesso em: 25 ago. 2018.

RECODE DAILY. **Netflix spends more on content than anyone else on the internet — and many TV networks, too**. 26 Fev. 2018. Disponível em <https://www.vox.com/2018/2/26/17053936/how-much-netflix-billion-original-content-programs-tv-movies-hulu-disney-chart>. Acesso em 2 set. 2018.

RIBEIRO, H. C. M.; TAVARES, V. C. M.; COSTA, B. K. Cocriação de valor: uma bibliometria de 2000 a 2014. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.9, n.1, jan. /Abr. 2016.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Envolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v.68, n. 1, p. 1-17, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZMOGINSKI, A. S.; KWAK, A. I. B.; CANABARRA, C. M.; BERTOLINO, D. F.; YNONYE, F. Y.; ADES, C. **Cocriação de Valor: Inovação no Modelo de Negócio Obtendo Vantagem Competitiva**. Revista Jovens Pesquisadores. ANO VI, N. 10, jan. /Jul. 2009.

ⁱ VARIETY. Netflix's Ted Sarandos Rescued (or Ruined) Hollywood?. Disponível em: <https://variety.com/2017/digital/features/ted-sarandos-netflix-original-movies-shonda-rhimes-1202527321/>. Acesso em: 5 set. 2018.