


# GAMIFICAÇÃO COMO UMA NOVA TENDÊNCIA NO PROCESSO DE COCRIAÇÃO




IVO M. F. M. RODRIGUES<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-2951-485X>


NUNO F. M. SOARES<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-1869-0244>


JOÃO M. LOPES<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-2968-4026>

JOSÉ C. OLIVEIRA<sup>3</sup>

 <https://orcid.org/0000-0003-4014-8491>

JORGE M. N. G. LOPES<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-2417-0659>

**Para citar este artigo:** Rodrigues, I. M. F. M., Soares, N. F. M., Lopes, J. M., Oliveira, J. C., & Lopes, J. M. N. G. (2021). Gamificação como uma nova tendência no processo de cocriação. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), 1–33. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR210132

**Submissão:** 14 jul. 2020. **Aceite:** 1º out. 2020.

<sup>1</sup> European Business School (Isag), Porto, Portugal.

<sup>2</sup> Instituto Superior Miguel Torga (ISMT), Universidade de Beira Interior (UBI) e Research Unit in Business Sciences (Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais – Nece), Coimbra, Portugal.

<sup>3</sup> Universidade do Minho (Uminho), Braga, Portugal.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted for any purpose, even commercially, if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado para qualquer fim, mesmo que comercial, desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros.

## RESUMO

**Objetivo:** O uso de ferramentas digitais é uma realidade no cotidiano de grande parte da população mundial, seja no trabalho ou na vida social. A interação por meio do uso de mídias sociais, *smartphones* e jogos *on-line* está a crescer acentuadamente. Em relação aos jogos, estima-se que parte da população passa mais de 12 horas por semana em interações fornecidas por jogos *on-line*. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo aprofundar a conexão entre a cocriação e a gamificação aplicadas ao setor de serviços.

**Originalidade/valor:** Este estudo procura contribuir para a redução do *gap* na literatura existente nas áreas da gamificação e cocriação quando aplicadas ao setor dos serviços. O facto de o estudo ser aplicado numa região periférica da Europa e com um tecido empresarial distinto contribui para um melhor entendimento sobre a relação estabelecida entre a cocriação gamificada e o tecido empresarial nesse tipo de regiões. Ajuda de igual modo as empresas no processo de implementação e desenvolvimento de novas estratégias.

**Design/metodologia/abordagem:** Utilizando uma metodologia qualitativa, foram realizadas sete entrevistas com diferentes empresas a atuar no setor dos serviços, localizadas em Portugal.

**Resultados:** Por meio deste estudo, será possível permitir uma melhor compreensão do mundo empresarial português e se esse ambiente corporativo está pronto e é recetivo a trabalhar com novas metodologias. Foi possível sinalizar algumas das boas práticas para a implementação de uma metodologia de cocriação gamificada, além de fornecer um alerta para os aspetos negativos que podem surgir ao trabalhar sob essa abordagem. As empresas reconhecem que a adoção de uma metodologia de cocriação gamificada traz algumas vantagens e aumenta seus níveis de competitividade no mercado.

## PALAVRAS-CHAVE

Gamificação. Cocriação. Empresas. *Marketing*. Região periférica.

## 1. INTRODUÇÃO

Durante décadas, o objetivo das estratégias de *marketing* esteve focado na tríade produto, preço e promoção. Embora sejam fundamentais para os determinantes do sucesso, a partir da década de 1990, o relacionamento com os clientes ganhou um grau de relevância superior (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2016). Os consumidores atuais estão mais informados, exigentes e dispostos a sugerir melhorias ou mesmo participar de um processo de cocriação (Kohler, Fueller, Matzler, & Stieger, 2011). Consequentemente, num contexto globalizado e altamente competitivo, essa nova tendência é uma preocupação acrescida para as empresas, principalmente no que diz respeito ao ciclo de vida dos produtos e aos seus padrões de qualidade (Tekic & Willoughby, 2017).

Sabendo disso, os consumidores estão cada vez mais exigentes. A influência dos formadores de opinião está se estreitando cada vez mais, obrigando as empresas a desenvolver seu *marketing* focado em gerações com alta propensão digital (Fuchs, 2014). Portanto, é necessário um esforço extra para captar a sua atenção, e, por isso, muitas marcas utilizam estratégias de gamificação para melhorar seu engajamento com esses públicos (Alexander, 2019).

De acordo com Kotler et al. (2016), o mercado europeu está em um período de transação e adaptação a uma economia digital em que a grande utilização das redes sociais permite a comparação entre concorrentes e uma divulgação rápida dos resultados das experiências, com repercussões imprevisíveis, principalmente se forem negativas (Abdulahi, Samadi, & Gharleghi, 2014). As marcas que são percebidas como pertencentes ao cliente tendem a diferenciar-se positivamente da concorrência em aspectos como envolvimento e intenção de compra (Ward, Yang, Romaniuk, & Beal, 2020), e, por conseguinte, é necessário colocar em prática um conjunto de metodologias que auxiliem as empresas no desenvolvimento dos seus produtos a fim de garantir que atendam às expectativas dos seus clientes, permitindo-lhes sentir que os produtos foram criados por elas para eles (Singh & Sonnenburg, 2012).

Hamari, Koivisto e Sarsa (2014) reiteram que a gamificação afeta positivamente a lealdade, a motivação e o envolvimento do consumo. No entanto, apenas alguns dos estudos disponíveis abordam o tópico do contexto da marca. Por esse motivo, é importante analisar as motivações dos consumidores no envolvimento com as experiências de gamificação, bem como o seu impacto no compromisso do consumidor com o processo de cocriação e experiência de marca (Nobre & Ferreira, 2017). Nobre e Ferreira (2017) exploram as motivações que levam à implementação de sistemas de gamificação com

um claro efeito na cocriação e no valor da marca. Os autores sugerem também outras pesquisas qualitativas utilizando *focus groups*.

A gamificação oferece um retorno considerável na cocriação de novas soluções, fomentando essa prática num ambiente colaborativo, engajado, criativo e aberto (Ind & Coates, 2013; Patricio, Moreira, Zurlo, & Melazzini, 2020). A gamificação fornece as regras e os processos essenciais para envolver as equipas e criar soluções de alta qualidade (Sanders, Brandt, & Binder, 2010). A pesquisa da conexão entre gamificação e cocriação permite o desenvolvimento e compreensão de como as práticas de cocriação podem ser melhoradas (Patricio et al., 2020).

Atualmente, assistimos a tentativas de várias empresas para tornar a cocriação mais agradável e amigável. No entanto, a ligação entre cocriação e gamificação ainda não é observada na maioria dos artigos científicos (Patricio et al., 2020). Se nos aprofundarmos na pesquisa bibliográfica sobre o setor de serviços, constataremos que os resultados são ainda mais escassos (Oertzen, Odekerken-Schröder, & Mager, 2020). Consequentemente, a presente pesquisa tem como objetivos aprofundar a conexão entre cocriação e gamificação aplicadas ao setor de serviços, testar o nível de aceitação dessa metodologia em empresas prestadoras de serviços de um setor empresarial localizado num país periférico e auxiliá-las no processo de desenvolvimento e implementação de novas estratégias.

Esta pesquisa foi realizada numa perspectiva qualitativa por meio da organização de entrevistas com gestores de empresas que desempenham funções relacionadas com a área de *marketing* em Portugal. A presente pesquisa foi aplicada a sete empresas distintas que atuam na área de serviços, de forma a permitir uma comparação entre empresas de um mesmo setor.

Depois deste texto introdutório, que apresenta o *framework* relacionado ao tema em questão, bem como o esclarecimento associado à fonte e às motivações que levaram à presente pesquisa, a segunda parte aborda a revisão da literatura sobre o assunto e os principais conceitos. A terceira parte descreve a metodologia utilizada. A seguir, apontam-se os resultados, os quais são discutidos por meio da comparação dos dados obtidos. Por fim, apresenta-se a conclusão, espelhando as principais descobertas da pesquisa, as suas implicações práticas, limitações e futuras linhas de pesquisa.

## 2. MODELO CONCEPTUAL: COCRIAÇÃO E GAMIFICAÇÃO

Como o setor terciário (serviços) é aquele em que se observa o maior nível de concorrência entre as organizações, ele tem aumentado o número

de empresas que utilizam os clientes para elevar o nível de participação e engajamento. Porém, as informações disponíveis para comprovar o sucesso da cocriação aplicada a pequenas e médias empresas são escassas (Omar, Kassim, Shah, Alam, & Wel, 2020). Isso também pode ser dito sobre a gamificação, frequentemente utilizada em grandes empresas para cativar públicos internos e externos por meio de processos formais. No entanto, pouco se sabe sobre o sucesso dessa metodologia quando utilizada em pequenas e médias empresas, pois elas tendem a trabalhar com processos informais (Woźniak, 2017).

Os tópicos da gamificação e cocriação são relativamente recentes em ambientes de negócios. Alguns autores afirmam que a gamificação passou a ser utilizada pelas organizações a partir de 2005 (Zichermann & Linder, 2010); no que diz respeito à cocriação, é crença comum que a sua proliferação tenha começado em 2004, após a publicação do livro *The future of competition: Co-creating unique value with customers*, Coimbatore Krishna Prahalad e Venkat Ramaswamy (2004b).

Embora ambos os tópicos estejam no seu início, não se encontram ligados a diversas estratégias de cocriação aplicadas ao longo do tempo, em que a gamificação funcionou como um processo, uma ferramenta facilitadora e uma metodologia que se tornou visível nas mais diversas áreas de negócio (Charitsis, Yngfalk, & Skalen, 2019; Harwood & Garry, 2015). A seguir, sintetizaremos esses dois tópicos e abordaremos os seus aspectos cruciais, contribuindo para o melhor entendimento deles.

## 2.1 Cocriação

O tema da cocriação tem surgido com frequência na sociedade contemporânea, mas ainda carece de clareza quanto à sua precisa definição (Vedrashko, 2011). Apesar disso, parece existir alguma unanimidade quanto às implicações dessa abordagem, que derivou dos novos padrões de sociedade que têm representado a transferência de poder das empresas para seus consumidores conectados (Kotler et al., 2016). Nesse contexto, a cocriação está sempre relacionada às interações entre a empresa e o cliente final (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Diante disso, a definição do valor de cocriação da empresa pelos clientes surgiu na década de 1990 (Kambil, Friesen, & Sundaram, 1999), no entanto ganhou mais reputação com Prahalad e Ramaswamy (2004b). A cocriação apresenta-se como uma iniciativa de gestão, que ocorre quando um elemento externo, individual ou coletivo é associado ao negócio, contribuindo assim com valor acrescentado, conteúdo, *marketing* e/ou um



papel ativo e direto, visando à melhoria na produção e lucratividade do negócio. O objetivo dessa estratégia é entender o que o consumidor procura e adequar o negócio de acordo com os desejos e as necessidades do mercado, oferecendo assim o produto mais adequado e com maiores possibilidades de sucesso (Prahalad & Ramaswamy, 2004b; Zwass, 2010).

As marcas não se tornaram leitores de mentes dos *stakeholders*. No entanto, as empresas mais bem-sucedidas passaram a ser plenamente informadas sobre o que procuram e o valor obtido por um produto ou serviço, desde que o conhecimento seja compartilhado e as experiências passem a ser o foco de qualquer criação. Tradicionalmente, o processo de criação de valor é feito subjacente aos mercados, dirigido unilateralmente do produtor ao consumidor, com percepções e regras diferenciadas entre os agentes envolvidos nas ações de produção e consumo (Prahalad & Ramaswamy, 2004b; Ramaswamy & Gouillart, 2010). Considerando a necessidade de fornecer uma resposta sustentável aos mercados altamente competitivos e totalmente globalizados, tornou-se um fator-chave para as organizações e os gestores entender que o valor agregado de longo prazo é crucial (Aaker & Joachimsthaler, 1999).

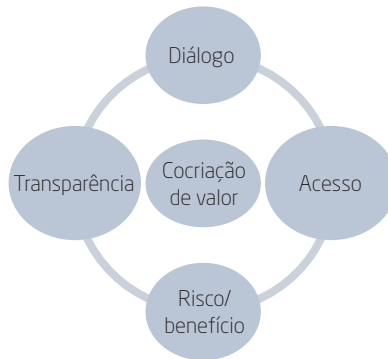
Os consumidores expostos a melhores e atualizadas informações tornam-se mais ativos e conectados. Procuram a satisfação por meio da experiência, interrompendo assim a visão associada ao valor do produto (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

Com as empresas e por meio de processos transparentes, os consumidores passaram a cocriar valor. As empresas abandonam a decisão praticamente interna de criação de valor e iniciam a entrega de serviços e recursos em troca de inovação, criatividade e cocriação, aumentando o nível de envolvimento entre ambas. Esse processo é chamado *service-to-service* (Witell, Kristensson, Gustafsson, & Löfgren, 2011).

A revisão de literatura sobre a cocriação permite um melhor entendimento sobre o processo de construção dessa relação, que também é uma transferência de criação e decisão de poder. Prahalad e Ramaswamy (2001, 2004b) pavimentaram o caminho por meio da proposta do modelo DART (Figura 2.1.1), que é composto pelos elementos básicos necessários para garantir a cocriação, mais especificamente: 1. diálogo, 2. acesso, 3. risco/benefício e 4. transparência. Esses elementos básicos permitem aos gestores definir pontos de partida para uma estratégia de cocriação capaz de iniciar uma relação por qualquer um dos meios de interação entre a empresa e os *stakeholders* (Taghizadeh, Jayaraman, Ismail, & Rahman, 2016).



(Figura 2.1.1)  
MODELO DART DE COCRIAÇÃO DE VALOR



Fonte: Adaptada de Prahalad e Ramaswamy (2004b).

Além do modelo de referência DART para cocriação, outros autores mapeiam os processos de empresas e clientes e os fundamentos comuns entre ambos, destacando a importância da relação entre a organização e o cliente como conjunto de experiências e atividades duradouras, dinâmicas e interativas. Essa relação é influenciada por fatores emocionais (características de personalidade, humor e sentimentos), cognitivos (desenvolvidos por meio de informações que estão presentes em nossas memórias) e comportamentais (ações que resultam de experiências) (Payne, Storbacka, & Frow, 2008).

O principal processo da cocriação é a interação com o consumidor. Obter *feedback*, pesquisas, testes, sugestões e opiniões dos clientes é a melhor forma de se chegar a um resultado mais preciso sobre o que o público-alvo procura, tornando-se mais fiel à marca (Martinez-Canas, Ruiz-Palomino, Linuesa-Langreo, & Blazquez-Resino, 2016).

Existem empresas que aplicaram com sucesso a cocriação. A Lego, por exemplo, foi uma das marcas conhecidas a iniciar um projeto de cocriação com os seus fãs, reunindo ideias por meio do *site* para uma série de jogos, como foi o caso da bem-sucedida linha de legos inspirada na série de televisão *The big bang theory*. A Ikea é outra empresa com vantagem competitiva que adotou uma abordagem cocriativa e, tal como a Lego, lançou vários produtos no mercado criados em cooperação com vários *designers* (Fagerstrom, Bendheim, Sigurdsson, Foxall, & Pawar, 2020).

A Adidas tem mantido um relacionamento igualmente próximo dos seus clientes, pois tem uma vasta gama de coleções desenvolvidas em cocriação, o que resulta na construção de um modelo inovador de *e-commerce* de



forma mais personalizada. Portanto, a confiança serve de suporte para a experiência de relacionamento com os clientes. Ao fornecerem as emoções, o conhecimento e os comportamentos, os consumidores tornaram-se membros ativos de uma rede confiável (Sigauw, Gassenheimer, & Hunter, 2014). O processo de cocriação com os fornecedores está focado principalmente na otimização da capacidade de produtos e serviços, tornando-os uma oferta mais eficiente e com custo reduzido. O *marketing* digital é um dos setores da empresa que mais podem se beneficiar com o processo de cocriação, pois pode ser decisivo para identificar as ações, as campanhas ou os canais de comunicação capazes de garantir um melhor retorno e ao mesmo tempo estreitar o relacionamento com o cliente (Kuula, Haapasalo, & Tolonen, 2018).

## 2.2 Gamificação

A gamificação é um conceito que tem atraído muita atenção de acadêmicos e profissionais, estendendo a sua influência a uma ampla gama de contextos empreendedores (Buckley, Noonan, Geary, Mackessy, & Nagle, 2019). Esse termo encontra-se relacionado com os avanços tecnológicos sentidos nas décadas de 1980 e 1990, que deram origem a uma nova geração. A chamada geração Y retrata aqueles que são fãs de tecnologia. Porém, foi em 2010 que surgiu um maior interesse pela gamificação, que passou a ser estudada tanto acadêmica quanto profissionalmente.

Atualmente, o uso de ferramentas digitais é uma realidade no dia a dia de grande parte da população mundial, não só na vida social, mas também no trabalho. Esses indivíduos interagem por meio de *social media*, *smartphones*, jogos *on-line*, entre outros dispositivos tecnológicos. No que diz respeito aos jogos *on-line*, estima-se que parte da população passe mais de 12 horas semanais em interações proporcionadas por eles (Yust, 2014; Zichermann & Linder, 2010). Nesse contexto, o conceito de gamificação tem sido discutido por diversos autores, e a definição muda de acordo com a abordagem feita por eles (Gatautis, Vitkauskaitė, Gadeikiene, & Piligrimiene, 2016).

No entanto, independentemente da grande variedade de designações aplicáveis, existe uma que parece ser amplamente divulgada para explicar o conceito de gamificação: “O uso de elementos de *design* de jogo em contextos de não jogo” (Deterding, Sicart, Nacke, O’Hara, & Dixon, 2011, p. 1). Alguns autores estão claramente preocupados com os equívocos que podem surgir do uso incorreto do termo, considerando que é importante diferenciar gamificação “legítima” de gamificação “retórica” pelo facto de esta ser apenas um dispositivo artificial que não corresponde às intenções originais da gami-







ficação, impedindo assim a disseminação de todo o potencial do termo dentro das empresas (Landers, 2019).

Considerando as diversas ferramentas utilizadas na criação de jogos, no desenvolvimento desta pesquisa destacamos três elementos que são frequentemente apontados como essenciais na implementação de uma estratégia de jogo: 1. a tríade *points, badges, and leader boards* (PBL), 2. *segmentation of the players* e 3. *motivation*.

A tríade PBL permite definir a forma como pretendemos interagir com o jogador e atraí-lo. Essa tríade é composta por três estágios de *feedback*: pontos, distintivos e classificações. Em relação ao primeiro estágio (*points*), trata-se de um mecanismo de *feedback* compartilhado por jogadores e criadores que geralmente é usado para incentivar os jogadores a promover a competição dentro e fora do ambiente do jogo. Os pontos são também uma informação preciosa para os criadores, pelo facto de permitirem identificar os produtos mais procurados pelos jogadores por meio da forma como estes trocam os seus pontos, e esse tipo de informação posteriormente pode ser traduzido em relatórios que espelham as preferências dos consumidores (Werbach, 2014). Já a segunda fase de *feedback* (*badges*) consiste na atribuição de emblemas quando o jogador atinge algum tipo de ação ou marco (Salcu & Acatrinei, 2013). Por fim, as *leader boards* encontram-se vinculadas ao reconhecimento da dedicação do jogador e visam inspirar outros jogadores a atingir estágios evolutivos, estimulando a sua relação com o jogo. O *ranking* deve ser o mais transparente possível, de modo a permitir que os outros jogadores entendam como um jogador atingiu uma determinada posição no *ranking* (Kim, 2018).

Em relação ao segundo elemento (segmentação dos jogadores), para a implementação de uma estratégia dos jogadores, Bartle (1996) estabelece a segmentação dos jogadores em quatro tipos diferenciados: *explorers, achievers, socializers* e *killers*. O *explorer* é um tipo de jogador que tenta explorar todo o mapa para obter o maior número possível de elementos e apresentá-los à comunidade. Os *achievers* só querem vencer. Manter esses jogadores interessados é sempre um desafio, considerando a dificuldade de criar jogos em que todos possam ganhar. Os *socializers* jogam principalmente por causa da dimensão social do jogo, embora também queiram participar e ganhar. No entanto, a motivação deles é o resultado do processo de socialização. Os *killers*, por terem um ímpeto mais agressivo, são semelhantes aos *achievers*, no entanto a principal diferença está relacionada ao facto de que vencer não é suficiente. Para esses jogadores, se houver um vencedor, também é necessário que haja um perdedor. Uma das suas principais motivações é mostrar





a vitória à comunidade de jogadores. A segmentação fornece o conhecimento sobre os tipos de jogador que a iniciativa pretende influenciar. Essa ferramenta é essencial para a definição da narrativa associada ao jogo.

Quanto ao terceiro elemento, *motivation*, a implementação da estratégia para os jogadores pode derivar de diferentes aspectos relacionados com questões de sobrevivência até a obtenção de alguma fonte de recompensa. Ao relacionarmos a motivação com a gamificação, podemos considerar a teoria da motivação intrínseca (RAMP). Essa teoria, apresentada por Marczewski (2018), relaciona dois estudos distintos: “Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions”, de Ryan e Deci (2000), e *Drive: The surprising truth about what motivates us*, de Pink (2011). A teoria aborda os quatro aspectos que mais contribuem para manter vivo o interesse do jogador: 1. *relatedness*, 2. *autonomy*, 3. *mastery* e 4. *purpose*. O *relatedness* corresponde ao desejo de estar ligado aos outros ou a uma marca. Isso pode ser observado por meio de interações desenvolvidas nas tabelas de classificação, quando um logotipo específico é exibido e/ou existe troca de mensagens com os demais jogadores.

A *autonomy* consiste na necessidade de experimentar independência e liberdade. A percepção que as pessoas têm sobre “autonomia” pode variar de acordo com o número de escolhas/ações interessantes, o que pode ser percebido na regra 80/20, utilizada pelo Google para a gestão motivacional de seus colaboradores. O terceiro aspecto que mais contribui para manter o jogador interessado no jogo é o *mastery*, que se trata do desejo que o jogador sente de aprender novas habilidades e tornar-se um especialista. Isso é apresentado principalmente em jogos de vídeo, implica uma mudança no paradigma, em vez de divulgar um manual de instruções, e cria níveis introdutórios com o objetivo de ensinar os jogadores por meio da experiência (*on boarding*). O último aspecto é o *purpose*, que se refere à sensação de fazer parte de algo maior que o jogador (Šlibar, Vukovac, Lovrenčić, Šestak, & Andročec, 2018).

Para o desenvolvimento de uma ferramenta de gamificação, independentemente de sua finalidade, os criadores devem, no mínimo, estar atentos aos três pilares já mencionados – tríade PBL, *segmentation of the players* e *motivation* –, que são considerados elementos cruciais da gamificação. Assim sendo, o conhecimento deles é por norma um claro indicador do nível de preparação das organizações e dos profissionais para implementar estratégias de gamificação nos seus negócios.



### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa resulta de uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, considerando que o objetivo principal é avaliar as condições estruturais necessárias à implementação de uma estratégia empresarial. Pretende-se ainda observar as possíveis consequências, os desvios e os padrões decorrentes da implementação, tendo em conta que, nesses casos, a abordagem escolhida é verdadeiramente crucial, pelo facto de apresentar uma estrutura dinâmica que pode ser adaptada à própria realidade do respondente; portanto, será mais fácil explicar o “como” e o “porquê” do fenómeno sob investigação (Lucas, 2014; Minikel-Lacocque, 2019).

Um estudo de caso garante a sua própria “argumentação” em uma determinada realidade, permitindo assim uma melhor compreensão dos factos. Permite igualmente aprofundar a sua atuação, refletindo, portanto, uma metodologia alternativa de pesquisa que tem sido cada vez mais aplicada por académicos (Barratt, Choi, & Li, 2011; Lopes, Farinha, Ferreira, & Ferreira, 2018; Yin, 2015). Após as entrevistas (Scharp & Sanders, 2019), a seleção dos participantes foi realizada em função de sua experiência na área e também por se encontrarem aptos a fornecer informações relevantes não apenas sobre as sete empresas em análise, mas também em relação ao setor em que atuam (serviços). Os inquiridos localizam-se geograficamente na Região Norte de Portugal, no entanto operam em nível nacional. Os indivíduos foram contactados de forma íntima e customizada, visando obter respostas mais ricas e honestas, de modo a diminuir a influência do entrevistador e favorecer a viabilidade dos dados recolhidos (López-Herrera & Salas-Harms, 2009).

As entrevistas supracitadas pretendem analisar o nível de conhecimento acerca dos temas, a percepção sobre a validade deles, as possíveis aplicações de mercado e o grau de preparação dessas empresas para iniciar esse tipo de estratégias. De modo a obter resultados possíveis de comparação, foi elaborado o guião com questões semiestruturadas aplicadas às empresas adaptando o modelo utilizado anteriormente nas entrevistas de Nogueira-Pellizzoni e Baldanza (2019), Camargo, Loureiro e Sodr e (2018) e Gomes (2014). O questionário semiestruturado com questões abertas foi submetido à validação prévia antes das entrevistas. O objetivo principal da componente qualitativa foi a recolha de *inputs* que permitissem maior análise dos dados e de forma mais sustentável. Essa recolha qualitativa anterior também permitiu o acesso às informações de forma mais exaustiva, o que foi fundamental para explicar e contextualizar os resultados que serão apresentados posteriormente.

### 3.1 Perguntas de pesquisa e método

O guião das entrevistas foi composto por 24 questões, divididas em dois segmentos: o primeiro com o objetivo de recolher informações interligadas ao tema da cocriação, enquanto o segundo foi relacionado ao tema da gamificação. As questões foram agrupadas de acordo com o objetivo, conforme a Figura 3.1.1.

- (A) – O objetivo é identificar características da empresa e do setor.
- (B) – O objetivo é avaliar o nível de conhecimento sobre o tema.
- (C) – O objetivo é destacar as aplicações práticas do tema.
- (D) – O objetivo é recolher a opinião das organizações quanto à aplicação do tema.

(Figura 3.1.1)

#### CONJUNTO DE QUESTÕES APLICADAS

Tipo	Questão
A (Setor de negócio)	3; 7; 10; 11; 12; 13; 14; 23
B (Conhecimento)	1; 2; 15; 16; 20
C (Aplicabilidade)	5; 6; 17; 19
D (Opinião)	4; 8; 9; 18; 21; 22; 24

Fonte: Elaborada pelos autores.

As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2019 e setembro de 2020, presencial e remotamente, de acordo com a disponibilidade das empresas selecionadas. Após a sua conclusão, os dados foram coletados e filtrados. De modo a remover possíveis inconsistências nessa fase, entramos em contato com os entrevistados mais uma vez, solicitando mais detalhes sobre respostas duvidosas. Todas as informações recolhidas encontram-se resumidas na Figura 3.1.2.

(Figura 3.1.2)  
RESPOSTAS CONCATENADAS

Pergunta	Aspectos-chave	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Q5	Principal motivo pelo qual as empresas lançam programas de cocriação.	Vendas	Atingir objetivos	Melhoria contínua, <i>engagement</i> e <i>feedback</i>	Crescimento lento	Necessidade de desenvolvimento de novos produtos	Melhorar a relação com o cliente	Melhoria contínua de processos e serviços
Q6	Objetivo principal da implementação de cocriação.	Fidelização	App de compras	Alinhamento de equipes	Prospecção de novos mercados	Desenvolvimento de serviços	Melhoria de <i>engagement</i>	Suporte pós-venda
Q17	Recomendações para um possível sistema de gamificação.	N/A	Desenvolvimento de <i>social media</i>	Processos de avaliação	Recompensas	Comunicação com o cliente	N/A	<i>Role play</i> e <i>storytelling</i>
Q19	Objetivo principal de uma ferramenta de gamificação.	Promoção de produtos	Classificação de resultados	Gestão de operações e recrutamento	Aumento de vendas	Aumento de vendas	Cooperação interdepartamental	Promoção de produtos/ serviços
Q20	O entrevistado consegue definir uma estratégia de gamificação? (Pergunta de controle)	N/A	N/A	Sim, objetivos; implementação; avaliação; revisão	Sim, objetivos; recompensas; monitoramento; resultados	N/A	Sim, história; objetivos pessoais e gerais; recompensas	Sim, estratégia; <i>scorecard</i> ; recompensas
Q1	O entrevistado encontra-se familiarizado com o tópico de cocriação?	Envolve o cliente na criação do produto	Construção de algo com ajuda externa	Processo de criação usando vários <i>stakeholders</i>	Compartilhar ideias leva à criação de um produto	Desenvolvimento de produto com o cliente	Ouvir as opiniões e os desejos do cliente	Criar soluções viáveis para todos os <i>stakeholders</i>
Q2	A empresa já aplicou cocriação?	N/A	Sim, em subcontratação	Várias ações implementadas	Sim, em programas de desenvolvimento	Não	Sim, no desenvolvimento de estratégia	Sim, no programa de serviços compartilhados do cliente

(continua)

**(Figura 3.1.2 (continuação))**  
**RESPOSTAS CONCATENADAS**

Pergunta	Aspetos-chave	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Q15	O entrevistado encontra-se familiarizado com o tema gamificação?	Criação de jogos para venda de produtos	Ferramenta de <i>engagement</i>	Utilização de jogos para promover a motivação	Introdução da componente de jogo no relacionamento com o cliente	Jogos aplicados no trabalho	Uso de jogos para aumentar o <i>engagement</i>	Uso de dinâmicas de jogo para envolver os <i>stakeholders</i>
Q16	A empresa já aplicou gamificação?	N/A	Não	Na avaliação de candidatos	Sim, no programa interno de promoção da saúde	Não	Não	Não
Q3	Os <i>stakeholders</i> demonstram interesse na cocriação?	Assunto muito importante	Sim, eles atuam em parceria	Depende do cliente, mas, em princípio, sim	Todos os <i>stakeholders</i> são interessados	Não, eles valorizam mais o preço	Sim, pode variar com alguns parceiros	Depende do <i>stakeholder</i> , mas, em princípio, sim
Q7	Recomendações para que as empresas comecem a trabalhar o tema cocriação.	<i>Feedback</i>	Divulgação	Divulgação e formação	Apoio estatal e uso de plataformas especializadas	Maior formação para gestores e assessoria de órgãos estatais	Maior comunicação sobre a utilização de centros de empresariais para testes	Maior divulgação de histórias de sucesso
Q10	Canal preferencial para sugestões de melhorias?	Departamento de <i>marketing</i>	<i>Call center</i>	Reunião presencial	Equipa comercial	Equipa comercial	<i>E-mail</i>	Site e WhatsApp
Q11	A empresa implementou um sistema de melhoria contínua em que o cliente é uma parte integrada?	N/A	Sim, a responsabilidade pertence ao gestor do processo	Sim, a responsabilidade pertence ao gestor do processo	Orientando o cliente para um departamento de inovação	Sim, sendo controlado pela direção	Sim, responsabilidade da gestão de vendas	Sim, departamento específico para esse fim

(continua)

**(Figura 3.1.2 (continuação))**  
**RESPOSTAS CONCATENADAS**

Pergunta	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Q12 O cliente está envolvido com o sistema de melhoria contínua (apontado como redundante após a revisão).	N/A	N/A	Sim	N/A	Não	Sim	Sim
Q13 A empresa possui mais de quatro canais de comunicação com o cliente?	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Q14 Canais preferenciais para cocriação.	<i>Social media</i>	N/A	Conferência telefônica e <i>workshops</i>	Plataforma digital	<i>Social networks</i>	Conferência telefônica	<i>Social networks</i>
Q23 A empresa estabelece um relacionamento com o cliente em um ambiente informal?	N/A	Normalmente formal	Muito formal	Ambiente formal	Formal	Casual	Informal
Q4 A empresa reconhece que os lucros justificam os custos associados ao desenvolvimento da cocriação?	Sim	Sim	Sim, sendo compensado por um envolvimento maior	O ganho justifica o investimento	Sim, dependendo do setor	Sim	Sim
Q8 Principais ameaças à cocriação.	Conflito de interesses	Recursos insuficientes	Miopia do <i>marketing</i>	Verticalização do negócio	Conflito de interesses	Miopia do <i>marketing</i> ; falta de transparência	Conflito de interesses

(continua)

**(Figura 3.1.2 (conclusão))**  
**RESPOSTAS CONCATENADAS**

Pergunta	Aspetos-chave	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G
Q9	Principais vantagens da cocriação.	Engagement	Engagement	Engagement e feedback	Engagement	Produtos/serviços personalizados	Soluções personalizadas; redução de custos; melhoria na qualidade do serviço	Fidelização; engagement
Q18	A gamificação pode prejudicar a reputação da empresa?	Não	Sim, positiva ou negativamente	Sim, positiva ou negativamente	Alguns clientes podem se opor	Sim, positiva ou negativamente	Sim, positiva ou negativamente	Sim, dependendo de quando é mal implementado
Q21	Principais ameaças à gamificação.	Falha no impacto esperado	Tradicionalismo e má implementação	Miopia do marketing	Falha no impacto esperado	Perda de credibilidade e confiança	Objetivos desajustados; perda de credibilidade; custo de desenvolvimento	Perda de credibilidade; perda de produtividade
Q22	Principais vantagens da gamificação.	Aumento do mercado, promoção do produto	Trabalho de equipa	Motivação	Alinhamento, informalidade	Satisfação interna e melhor alinhamento	Espírito de equipa; aumento de vendas; produtividade aumentada	Espírito de equipa; aumento de inputs externos
Q24	Entende que a gamificação é viável no ambiente empresarial português?	Ainda não, ainda muito embrionário	Possivelmente, sim	Sim, maior influência nas tarefas do que na empresa	Sim, mas as empresas precisam de suporte	Ainda são necessários mais testes	Sim, mas as pequenas e médias empresas têm dificuldade	Sim, dependendo do setor

Fonte: Elaborada pelos autores.



## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em Portugal, podemos observar um setor empresarial com particularidades divergentes perante o resto da Europa, onde mais de 70% das empresas são familiares e responsáveis pela geração de 65% do produto interno bruto (PIB) português (Portuguese Family Business Association, 2020). Por meio da informação disponibilizada na Figura 4.1, verifica-se que, em Portugal, 69,2% do setor empresarial está alocado ao setor terciário (serviços). Por conseguinte, podemos concluir que esse tipo de empresas tem uma importância fundamental para o país, no entanto a cultura associada a esse tipo de setor empresarial é altamente conservadora, o que pode representar uma barreira para a adoção de novas estratégias comerciais como o caso da cocriação gamificada (Fernandes & Ussman, 2013).

(Figura 4.1)

### PORTUGAL: PRINCIPAIS INDICADORES

Indicadores	1991	2001	2011	2018
População residente	9.960,20	10.362,70	10.557,60	10.283,80
População ativa	5.101,60	5.342,40	5.428,30	5.232,60
Pessoal empregado em empresas	2.514,26	3.116,35	3.741,63	4.154,18
População a operar no setor primário (%)	17,5	12,9	10,2	6
População a operar no setor secundário (%)	33,5	33,8	26,9	24,8
População a operar no setor terciário (%)	49	53,3	62,9	69,2
População empregada (%)	69,6	72,5	78,5	83,4
Trabalhadores por conta própria (%)	26,7	24,7	20,9	16,2
Taxa de desemprego (%)	4,1	4	12,7	7
PIB	13.646(B€)	18.074(B€)	18.743(B€)	19.871(B€)

Fonte: Dados disponíveis em: <https://www.pordata.pt/>. Acesso em: 20 set. 2020.

Ao analisarmos as informações da Figura 4.1 de forma cronológica, podemos verificar que a tendência sentida no setor empresarial é a migração das empresas que operam nos setores primário e secundário para o setor terciário. Na mesma figura, é possível observar um aumento no número de empregados e uma redução no nível de trabalhadores por conta própria, o

que pode estar relacionado não apenas com o crescimento das empresas instaladas no país, mas também com um maior risco e uma falta de interesse na criação de novos negócios próprios. Por fim, ao cruzarmos os dados do quadro anterior com o último relatório de atividades da Associação Portuguesa de Empresas Familiares, confirmamos que as empresas familiares são responsáveis por uma parte significativa do PIB português (12,916 bilhões de euros).

As sete entrevistas realizadas nas várias empresas forneceram 168 respostas. Os resultados obtidos permitiram verificar a capacidade de resposta de cada uma das empresas, bem como espelhar as vantagens e desvantagens da aplicação da cocriação gamificada no ambiente empresarial português.

Após dividirmos os resultados pelo tipo de questão aplicada, iniciamos espelhando aqueles relacionados com conhecimento demonstrado pelas empresas. Nesse domínio e com base nas Q1 e Q15, concluímos que, de modo geral, todas as empresas demonstraram já conhecer as áreas de cocriação e gamificação, conseguindo descrever os processos básicos inerentes a cada uma das metodologias. Os resultados confirmam que as empresas “C”, “D” e “G” são as mais bem preparadas, uma vez que obtiveram a classificação mais elevada nesse aspeto; esse resultado é justificado pelas Q2 e Q16, em que fica claro que ambas já utilizavam ferramentas de cocriação e gamificação, bem como incorporaram essas ferramentas nas suas práticas de trabalho diárias, porém, no caso da empresa “G”, vemos um maior uso da cocriação em detrimento da gamificação.

Esse resultado foi reconhecido em estudos de caso apresentados anteriormente na indústria farmacêutica portuguesa, que pretendiam relacionar a implementação da gamificação para monitorar os diferentes processos de revisão da qualidade dos produtos num sector altamente regulamentado, como é o caso do setor da saúde (Pestana, 2019). Esta pesquisa correlaciona os conceitos de gamificação com a aplicabilidade em novos processos organizacionais aplicados num estudo de caso da empresa Altran Portugal S. A. Ainda no mesmo ambiente (recursos humanos) com atuação no mercado nacional, a Randstad Portugal, por meio de uma parceria com a Project Foundry, tem desenvolvido diversos projetos e soluções utilizando a gamificação para envolver os recursos humanos e motivar as equipas no seu modelo de negócio. A gamificação, como ferramenta de recrutamento em empresas de recursos humanos, é um processo amplamente desenvolvido, no qual diversos cenários de recrutamento são delineados por meio da utilização de experiências de gamificação, justificando, assim, uma familiaridade com os resultados finais (Zielinski, 2015).

Tendo em consideração que ambas as empresas demonstraram algum conhecimento sobre as metodologias supracitadas, utilizamos as Q5 e Q6

para concluir que cinco das sete empresas confirmaram que a cocriação é um tipo de funcionalidade diretamente relacionada com o aumento de vendas. O mesmo acontece quando abordamos o tema da gamificação (Q19), embora sejam utilizados diferentes termos, o objetivo ainda é direcionado ao aumento do desempenho de vendas. No caso da empresa “F”, o objetivo é voltado para a cooperação interdepartamental dentro da organização, ficando claro que uma das premissas principais para cocriação é a criação de valor. Isso significa que as respostas estão vinculadas a uma perspectiva estritamente empresarial (interna) orientada para a criação de valor representado em dinheiro, o que se encontra relacionado com o polêmico papel da cocriação quando os inovadores procuram apenas o lucro (Martovoy & Santos, 2012). A amplitude das questões apresentadas permite avaliar o nível de intenção quanto ao aprofundamento da relação com o cliente, que, em última instância, visa aumentar as vendas (Bai, 2018).

Ainda relacionado com o tema da aplicabilidade, com exceção das empresas “A” e “F”, os respondentes apresentaram diversas linhas de desenvolvimento para cocriação gamificada (Q17), como desenvolvimento de *social media*, promoção da relação com o cliente; *role play* e *storytelling* para envolver o cliente com a empresa; processos de avaliação, favorecendo a avaliação do indivíduo dentro das organizações; e, por fim, os programas de recompensas, permitindo, assim, um alinhamento dos recursos humanos com os objetivos institucionais.

Na presente pesquisa, avaliamos igualmente o ambiente em que as empresas se encontram inseridas e a forma como se relacionam com ele. Quando analisamos a Q3, verificamos que, com exceção da empresa “E”, que acredita que os clientes valorizam mais o preço, todas as empresas estão cientes de que seus *stakeholders* reconhecem um valor significativo na aplicação de metodologias de cocriação e gamificação. Nesse sentido, e com exceção da empresa “A”, todos os inquiridos envolvem os seus clientes nos processos de melhoria contínua, no entanto isso geralmente ocorre num ambiente controlado e limitado. Contudo, as empresas “D” e “G” possuem um departamento específico para esse fim, conforme afirmado em Q11.

Etgar (2008) afasta-se desse nível de envolvimento e controlo, ao diferenciar o processo de cocriação do processo de coprodução, considerando que, no primeiro caso, existe uma participação ativa dos clientes em atividades produtivas distintas, enquanto, na coprodução, a participação do cliente é identificada na fase de produção do produto ou serviço, mas limitada no nível de integração da cadeia, como pudemos concluir pelas respostas. O processo de melhoria contínua, de acordo com as expectativas dos clientes,

implica ouvir os consumidores e recolher e divulgar *feedback* sobre todo o processo de criação (Greenwood, 1992), e sendo o principal foco de valor, o cliente deve ser inserido em novas estruturas de cocriação, garantindo, assim, o retorno esperado (Heavey, Ledwith, & Murphy, 2014).

À exceção das empresas “F” e “G”, uma característica comum do ambiente empresarial português prende-se com o facto de as empresas tenderem a preferir um fluxo de comunicação mais formal com os seus clientes (Q23), embora a maioria delas disponibilize múltiplos canais de comunicação aos clientes, excetuando a empresa “F”, que disponibiliza apenas dois canais (Q13), a maioria acaba optando pelas ferramentas mais tradicionais, como *call center* e equipas de vendas, tendência contrariada pela empresa “G”, que aposta numa comunicação mais informal por meio de uma linha direta criada na aplicação WhatsApp (Q10).

Cientes das características supracitadas, as empresas acreditam que os canais atualmente preferidos pelos clientes não são os mais eficientes para a implementação de uma estratégia de cocriação gamificada. Utilizando a Q14, são apresentados canais alternativos, como “plataformas digitais”, pelas suas qualidades de interação; “redes sociais”, devido à sua capacidade de divulgação, e *workshops* por telefone ou ao vivo, que visam melhorar o envolvimento com as partes interessadas.

Prahalad e Ramaswamy (2004a) afirmam que, no que diz respeito ao processo de cocriação, uma das dimensões sugeridas é o diálogo, pois é um canal natural de comunicação para interagir com os cocriadores. Portanto, consideramos que essa ideia de uma espécie de comunicação de géneros não contribui para o processo de cocriação, no entanto ele pode ser potenciado pelas redes sociais, abrindo, assim, uma “rede cocriativa” (Donato, Farina, Donaire, & Santos, 2017).

Tendo em consideração que os temas de cocriação e gamificação são relativamente recentes no ambiente empresarial português, algumas empresas sentem alguns constrangimentos ao iniciarem esse tipo de metodologia. Todos os entrevistados apresentaram fatores que consideram críticos para o sucesso (Q7), tal como o compromisso de promover fortemente programas que visam atingir o público-alvo, permitindo, assim, o aumento do retorno sobre investimento (*return on investment* – ROI). O *feedback* do cliente deve ser levado em consideração desde o primeiro momento, a fim de garantir um foco mais preciso e, por sua vez, diminuir os riscos de desvio, evitando possíveis derrapagens orçamentárias. O estado é definido como um parceiro estratégico, visto que o seu apoio poderá mitigar parte dos custos associados ao desenvolvimento; no caso da empresa “E”, sugere-se também a inclusão

de material relacionado com a gestão no ensino secundário, tendo em conta o facto de mais de 50% dos gestores de pequenas e médias empresas (PME) em Portugal terem apenas o nono ano de escolaridade (Medeiros, 2019).

Apesar da limitada perceção de criação de valor pelas marcas no âmbito de um sistema de cocriação, ficou clara a alavancagem que esse processo traz para um setor dominado pela presença crescente dos influenciadores de *marketing*. Contudo, a mensuração do valor criado para as empresas é uma tarefa que envolve algumas dificuldades. O processo tem crescido no que diz respeito à transparência, mas continua a ser fundamental a definição de um conjunto de métodos de controle (KPIs e ROI) (Pilon & Hadjielias, 2017; Zaborek & Mazur, 2019).

Por fim, abordamos o tema relacionado com a forma como as empresas considerariam a viabilidade de uma metodologia de cocriação gamificada. Como qualquer metodologia de trabalho, existem riscos e vantagens nesse tipo de ferramenta, no que diz respeito aos perigos (Q8 e Q21). As empresas têm destacado a chamada miopia de *marketing*, o conflito de interesses, a falta de confiança e a escassez de recursos como possíveis ameaças, caso o processo de desenvolvimento não esteja devidamente salvaguardado; no caso das empresas “E” e “G”, existe uma preocupação especial com os danos à credibilidade em que as empresas podem incorrer. Apontam-se ainda o tradicionalismo associado ao ambiente de negócios como uma possível barreira de entrada e também o facto de essa metodologia poder ser vista pelo cliente como uma tentativa de realizar uma verticalização do negócio, conduzindo ao fracasso do impacto pretendido; nesse caso particular, a existência de algumas barreiras conservadoras na implementação de uma metodologia de gamificação cocriada é, em consequência, validada. Richard, Womack e Allaway (1993) identificaram o enquadramento estratégico dessas empresas, reféns dos objetivos de negócio e das metodologias SMART, desconsiderando o poder de *feedback* da gamificação e o elemento que afirma o seguinte: “se os consumidores pretendem jogar esse jogo, então devem cumprir as regras” (Hogberg, Ramberg, Gustafsson, & Wastlund, 2019; Raj, Gupta, & Ieee, 2018).

Entretanto, as empresas constatarem vantagens inerentes à adoção de uma metodologia de cocriação gamificada, tendo apontado nas Q9 e Q22 alguns dos aspetos positivos desse tipo de estratégia. Destacaram-se o aumento significativo do *engagement* de todos os *stakeholders*, a elevação dos *inputs* externos e a contribuição para o incremento do mercado e a promoção do produto, possibilitando uma ferramenta para a criação de “serviços personalizados” tal como indicado pelas empresas “E” e “F”. Em âmbito interno,

essas estratégias apresentam também algumas vantagens, como o incremento da produtividade e do trabalho em equipa, o alinhamento com os objetivos e a capacidade de promoção do relacionamento informal com todas as partes intervenientes.

Quebrar ortodoxias e ser disruptivo é raramente visto no ADN da maior parte das pequenas e conservadoras organizações do tecido empresarial português. De modo a iniciar um escrutínio quanto ao interesse dos entrevistados em adotar uma metodologia de cocriação gamificada, utilizamos a Q18 para avaliar se eles reconheciam que isso poderia afetar (ou não) a sua reputação no mercado e como. Com exceção da empresa “A”, as respostas demonstraram que todos os entrevistados reconhecem que a adoção de tal estratégia tem um impacto efetivo na reputação da empresa no mercado. Esse impacto pode ser positivo ou negativo, dependendo das ações desenvolvidas nas diferentes etapas do processo.

Os resultados obtidos remetem a uma ideia de que a implementação de uma estratégia de cocriação gamificada representa uma ferramenta que pode proporcionar uma vantagem competitiva se utilizada corretamente, prevalecendo assim o risco de se iniciar um processo disruptivo no setor (Shams & Kaufmann, 2016; Whalen & Akaka, 2016).

Como forma de validar os dados recolhidos anteriormente, utilizamos a Q4 para confirmar que todas as empresas acreditam que o ganho obtido com a adoção de uma metodologia de cocriação gamificada justifica totalmente o custo associado ao seu desenvolvimento. Tal foi confirmado pela Q24, em que foi possível concluir que cinco em cada sete empresas acreditam na viabilidade desse tipo de solução para o mercado português.

Embora essa metodologia não seja amplamente difundida no tecido empresarial português, existem empresas que têm como *core business* o desenvolvimento de soluções de *engagement* por meio de abordagens gamificadas. Essas empresas atuam no mercado *business-to-business* (B2B) e, no seu portfólio de projetos, contam com parcerias de diversos setores de atividade, tais como: automobilístico, cosmética, distribuição, recursos humanos, seguros, saúde, indústria, banca, construção e alimentação (Alsawaier, 2018; Nobre & Ferreira, 2017; Silva, Verschoore, Bortolaso, & Brambilla, 2019).

## 5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa visou aprofundar qualitativamente a compreensão da relação entre cocriação e gamificação quando aplicada ao setor de serviços, testando o nível de aceitação da metodologia num país periférico dentro

de um setor empresarial majoritariamente composto por PME que operam no setor de serviços, e contribuir com *insights* que ajudem as empresas a desenvolver e implementar estratégias personalizadas para esse tipo de mercado. Para o efeito, foram realizadas diversas entrevistas em empresas nacionais e internacionais que prestam serviços e operam no mercado português.

Foi possível concluir que todos os entrevistados já conheciam a metodologia de cocriação gamificada, embora não a dominem. Também se constatou que, embora seja um tema relativamente recente, existem empresas que atualmente utilizam esse tipo de metodologia, tirando proveito dela. A empresa que mais utiliza essa metodologia é a “C”. Essa empresa utiliza métricas de gamificação para avaliar os candidatos e melhorar os níveis de assertividade das colocações de emprego. A empresa “G” também verificou ganhos ao trabalhar com essa metodologia, ao utilizá-la para desenvolver um programa de partilha de serviços entre os seus clientes. As restantes empresas apresentam práticas diárias de gamificação orientada para o *engagement* e a motivação das equipas, não confirmando a aplicabilidade dessas vantagens nas interações com os *stakeholders* e clientes.

Observamos que não é necessário procurar formação extensiva para munir as empresas com as valências essenciais que lhes permitiriam desenvolver essa metodologia, visto que elas comprovaram a existência de conhecimento básico relacionado com essa ferramenta.

No que diz respeito às vendas decorrentes da utilização de uma metodologia de cocriação gamificada, pode-se concluir que, com exceção da empresa “G” que acredita na implementação dessa metodologia para melhorar o atendimento pós-venda, a maioria das empresas a encara como uma ferramenta de garantia de crescimento das vendas, descartando as possíveis aplicações que não levam a uma venda imediata. Após auscultarem-se a experiência e o conhecimento dos entrevistados, foi possível apontar potenciais estratégias de implementação, como a utilização de formadores externos para empresas sem o *know-how* necessário, a criação de uma rede para produzir e partilhar conhecimento com os diversos *stakeholders*, entre outras.

Após compararmos as vantagens e desvantagens relacionadas com a adoção de uma metodologia de cocriação gamificada, concluímos que a maioria das empresas confirma a viabilidade de seu uso, no entanto deve ser desenvolvida num ambiente controlado. As empresas “A” e “E” mostraram uma atitude conservadora, o que certamente dificultará a implementação de uma metodologia de cocriação gamificada.

Apesar de serem as menores e mais recentemente criadas, as empresas “F” e “G” apostam na desmaterialização do negócio e, por isso, tendem a preferir o exercício da sua atividade comercial em contato direto, mas digital,



procurando, assim, uma redução da estrutura e sugerindo uma predisposição para contrariar a tendência inerente a empresas desse tipo, sendo mais tolerantes ao risco. Esta pesquisa pode ser utilizada por diversas empresas, permitindo, assim, uma abordagem mais confiante e disruptiva com os seus clientes. Também possibilita uma visão holística quanto às motivações implícitas na utilização de uma metodologia de cocriação gamificada e o retorno esperado pelas organizações.

Os resultados desta investigação podem ser considerados benéficos para alguns agentes económicos, nomeadamente no nível do conhecimento e da formação para novas metodologias. Essas novas metodologias podem proporcionar benefícios de médio prazo às economias locais. A utilização de metodologias inovadoras, como a cocriação, a gamificação ou a simbiose de ambas, já está a ser colocada em prática pelas empresas como mecanismo de *engagement*, motivação e fidelização interna. Como consequência, a presente pesquisa contribui para esclarecer a implementação desses tipos de metodologia no âmbito interno das organizações.

Esta pesquisa fornece *inputs* para os estudos académicos na área de ciências empresariais, bem como estratégias para lidar com a criação de valor. Não existem muitos estudos aplicados relacionados à cocriação no mercado massivo dos jogos. Esse tem sido um mercado em franco crescimento, devido à predominância das novas tendências sociais. De modo a permitir auxiliar as empresas na implementação de uma metodologia de cocriação gamificada, é fundamental assegurar a cooperação com os clientes na criação de valor.

Relativamente às limitações do presente estudo, importa referir que este contempla apenas sete empresas localizadas em Portugal, não sendo possível generalizar os resultados. No que diz respeito à elaboração das entrevistas, foram adaptadas e utilizadas várias questões incluídas em estudos anteriores. No entanto, alguns estudos relevantes sobre o tema não foram considerados, e, conseqüentemente, algumas questões potencialmente interessantes foram deixadas de fora.

Quanto a futuras linhas de investigação, sugere-se a elaboração de novas pesquisas em empresas de outros setores. Também sendo necessário realizar estudos quantitativos sobre a implementação de uma metodologia de cocriação gamificada nas empresas de forma a generalizar os resultados. Outra futura pesquisa poderia avaliar o impacto do *brand equity* resultante da gamificação e cocriação, por meio de um estudo aplicado aos consumidores. Também seria desejável avaliar o impacto da cocriação no âmbito da gamificação no processo de *brand equity* de uma *start-up*, bem como os fatores de risco/benefício de tal estratégia num estágio inicial.





## GAMIFICATION AS A NEW TREND IN THE CO-CREATION PROCESS

### ABSTRACT

**Purpose:** Interaction through the use of social media, smartphones and online games is increasingly growing. Regarding games, it is estimated that part of the population spends more than 12 hours a week in interactions provided by online games. In this context, the objective of the present research is to study and deepen the connection between co-creation and gamification applied to the services sector.

**Originality/value:** This research aims to contribute to the gap reduction in the existing literature in the areas of gamification and co-creation applied to the services sector. The fact that the research is applied to a peripheral region of Europe and to a different business sector contributes to a better understanding of the relationship established between gamified co-creation and the business sector in these types of regions. It also helps companies in the process of developing and implementing new strategies.

**Design/methodology/approach:** Using a qualitative methodology, seven interviews were carried out in different companies located in Portugal and operating in the services sector.

**Findings:** This research will allow a better understanding of the Portuguese business world and if this corporate environment is ready to work with new methodologies. It was possible to point out some good practices related to the implementation of a gamified co-creation methodology, as well as to provide an alert for the negative aspects that may arise when working under this approach. Companies acknowledge that the adoption of a gamified co-creation methodology brings some advantages and increases their competitiveness levels in the market.

### KEYWORDS

Gamification. Co-creation. Companies. Marketing. Peripheral region.

## REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (1999). The lure of global branding. *Harvard Business Review*, 77(6), 137–144. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10662002>
- Abdulahi, A., Samadi, B., & Gharleghi, B. (2014). A study on the negative effects of social networking sites such as facebook among Asia Pacific University scholars in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(10), 133–145.
- Alexander, C. (2019). Using gamification strategies to cultivate and measure professional educator dispositions. *International Journal of Game-Based Learning*, 9(1), 15–29. doi:10.4018/ijgbl.2019010102
- Alsawaier, R. S. (2018). The effect of gamification on motivation and engagement. *International Journal of Information and Learning Technology*, 35(1), 56–79. doi:10.1108/Ijilt-02-2017-0009
- Bai, Y. (2018). How does co-creation affect customer's purchase intention? *Journal of Industrial Integration and Management*, 03(01), 1850005. doi:10.1142/s2424862218500057
- Barratt, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2011). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, 29(4), 329–342. doi:10.1016/j.jom.2010.06.002
- Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *Journal of MUD Research*, 1(1), 1–19.
- Buckley, P., Noonan, S., Geary, C., Mackessy, T., & Nagle, E. (2019). An empirical study of gamification frameworks. *Journal of Organizational and End User Computing*, 31(1), 22–38. doi:10.4018/Joeuc.2019010102
- Camargo, A., Loureiro, O., & Sodr e, G. (2018). Se gosta de co-criar, gosta de ser empoderado? Co-cria o dos clientes e suas prefer ncias pelo empoderamento. *Consumer Behavior Review*, 2(1), 28–41.
- Charitsis, V., Yngfalk, A. F., & Skalen, P. (2019). “Made to run”: Biopolitical marketing and the making of the self-quantified runner. *Marketing Theory*, 19(3), 347–366. doi:10.1177/1470593118799794
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K., & Dixon, D. (2011). Gamification: Using game-design elements in non-gaming contexts. In *CHI'11 extended abstracts on human factors in computing systems* (pp. 2425–2428). doi:10.1145/1979742.1979575

- Donato, H. C., Farina, M. C., Donaire, D., & Santos, I. C. D. (2017). Value co-creation and social network analysis on a network engagement platform. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 63–91. doi:10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p63-91
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 97–108. doi:10.1007/s11747-007-0061-1
- Fagerstrom, A., Bendheim, L. M., Sigurdsson, V., Foxall, G. R., & Pawar, S. (2020). The marketing firm and co-creation: The case of co-creation by LEGO. *Managerial and Decision Economics*, 41(2), 226–233. doi:10.1002/mde.3077
- Fernandes, A., & Ussman, A. M. (2013). The learning ability of Portuguese small family businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 17(1-3), 105–123. doi:10.1504/IJEIM.2013.055219
- Fuchs, M. (2014). Gamification as twenty-first-century ideology. *Journal of Gaming & Virtual Worlds*, 6(2), 143–157. doi:10.1386/jgvw.6.2.143\_1
- Gatautis, R., Vitkauskaitė, E., Gadeikiene, A., & Piligrimiene, Z. (2016). Gamification as a mean of driving online consumer behaviour: SOR model perspective. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 27(1), 90–97. doi:10.5755/j01.ee.27.1.13198
- Gomes, C. F. (2014). *Comunidades online e cocriação: Estudo exploratório das motivações e barreiras à participação* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.
- Greenwood, F. (1992). Continuous improvements to meet customer expectations. *Journal of Systems Management*, 43(2), 13–15.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. *Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa, HI, USA, 47.
- Harwood, T., & Garry, T. (2015). An investigation into gamification as a customer engagement experience environment. *Journal of Services Marketing*, 29(6–7), 533–546. doi:10.1108/jsm-01-2015-0045
- Heavey, C., Ledwith, A., & Murphy, E. (2014). Introducing a new continuous improvement framework for increased organisational return on investment. *The TQM Journal*, 26(6), 594–609. doi:10.1108/tqm-06-2013-0065
- Hogberg, J., Ramberg, M. O., Gustafsson, A., & Wastlund, E. (2019). Creating brand engagement through in-store gamified customer experiences. *Journal*



- of Retailing and Consumer Services*, 50, 122–130. doi:10.1016/j.jretconser.2019.05.006
- Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86–95. doi:10.1108/09555341311287754
- Kambil, A., Friesen, G. B., & Sundaram, A. (1999). Co-creation: A new source of value. *Outlook Magazine*, 3(2), 23–29.
- Kim, T. W. (2018). Gamification of labor and the charge of exploitation. *Journal of Business Ethics*, 152(1), 27–39. doi:10.1007/s10551-016-3304-6
- Kohler, T., Fueller, J., Matzler, K., & Stieger, D. (2011). Co-creation in virtual worlds: The design of the user experience. *MIS Quarterly*, 35(3), 773–788. doi:10.2307/23042808
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kuula, S., Haapasalo, H., & Tolonen, A. (2018). Cost-efficient co-creation of knowledge intensive business services. *Service Business*, 12(4), 779–808. doi:10.1007/s11628-018-0380-y
- Landers, R. N. (2019). Gamification misunderstood: How badly executed and rhetorical gamification obscures its transformative potential. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 137–140. doi:10.1177/1056492618790913
- Lopes, J., Farinha, L., Ferreira, J., & Ferreira, F. (2018). Peeking beyond the wall: Analysing university technology transfer and commercialisation processes. *International Journal of Technology Management*, 78(1–2), 107–132. doi:10.1504/ijtm.2018.093936
- López-Herrera, F., & Salas-Harms, H. (2009). Qualitative research in business studies. *Cinta de Moebio*, (35), 128–145. doi:10.4067/s0717-554x2009000200004
- Lucas, S. R. (2014). Beyond the existence proof: Ontological conditions, epistemological implications, and in-depth interview research. *Quality & Quantity*, 48(1), 387–408. doi:10.1007/s11135-012-9775-3
- Marczewski, A. (2018). *Even Ninja monkeys like to play: Unicorn Edition*. Independently published.
- Martinez-Canas, R., Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J., & Blazquez-Resino, J. J. (2016). Consumer participation in co-creation: An enlightening model of causes and effects based on ethical values and transcendent motives. *Frontiers in Psychology*, 7, 776–793. doi:10.3389/fpsyg.2016.00793

- Martovoy, A., & Santos, J. D. (2012). Co-creation and co-profiting in financial services. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 16(1–2), 114–135.
- Medeiros, J. (2019). Metade das empresas mais pequenas têm um gestor com o 9º ano ou menos. *Jornal Económico*. Recuperado de <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/metade-das-empresas-mais-pequenas-tem-um-gestor-com-o-9o-ano-ou-menos-501345>
- Minikel-Lacocque, J. (2019). The affect-responsive interview and in-depth interviewing: What we can learn from therapy research. *Qualitative Inquiry*, 25(9–10), 1039–1046. doi:10.1177/1077800418792941
- Nobre, H., & Ferreira, A. (2017). Gamification as a platform for brand co-creation experiences. *Journal of Brand Management*, 24(4), 349–361. doi:10.1057/s41262-017-0055-3
- Nogueira-Pellizzoni, L., & Baldanza, R. F. (2019). Co-creation in conventional and collaborative businesses. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 95–108. doi:10.18046/j.estger.2019.151.3055
- Oertzen, A.-S., Odekerken-Schröder, G., & Mager, B. (2020). Driving users' behaviours and engagement in co-creating services. *Journal of Services Marketing*, 34(4), 549–573. doi:10.1108/JSM-06-2019-0244
- Omar, N. A., Kassim, A. S., Shah, N. U., Alam, S. S., & Wel, C. A. C. (2020). The influence of customer value co-creation behavior on SME brand equity: An empirical analysis. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(2), 165–196. doi:10.22059/ijms.2019.280005.673611
- Patricio, R., Moreira, A., Zurlo, F., & Melazzini, M. (2020). Co-creation of new solutions through gamification: A collaborative innovation practice. *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 146–160. doi:10.1111/caim.12356
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. doi:10.1007/s11747-007-0070-0
- Pestana, G. C. F. (2019). Gamifying the product quality reviews in the pharmaceutical industry. *European Conference on Knowledge Management*, Lisbon, Portugal, 20.
- Pilon, F., & Hadjielias, E. (2017). Strategic account management as a value co-creation selling model in the pharmaceutical industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 310–325. doi:10.1108/Jbim-05-2015-0100



- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. London: Penguin.
- Portuguese Family Business Association (2020). *Empresas familiares em Portugal*. Recuperado de <https://empresasfamiliares.pt/>
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2001). The value creation dilemma: New building blocks for co-creating experience. *Harvard Business Review*, 18(3), 5–14.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. doi:10.1002/dir.20015
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Raj, B., Gupta, D., & Ieee (2018). *Factors influencing consumer responses to marketing gamification*. Ieee.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard Business Review*, 88(10), 100–109.
- Richard, M. D., Womack, J. A., & Allaway, A. W. (1993). Marketing myopia: An integrated view. *Journal of Product & Brand Management*, 2(3), 49–54. doi:10.1108/eum000000002979
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Salcu, A. V., & Acatrinei, C. (2013). Gamification applied in affiliate marketing. Case study of 2Parale. *Management & Marketing*, 8(4), 767–790.
- Sanders, E. B.-N., Brandt, E., & Binder, T. (2010). A framework for organizing the tools and techniques of participatory design. *Proceedings of the Biennial Participatory Design Conference*, Sydney, Australia, 11. doi:10.1145/1900441.1900476
- Scharp, K. M., & Sanders, M. L. (2019). What is a theme? Teaching thematic analysis in qualitative communication research methods. *Communication Teacher*, 33(2), 117–121. doi:10.1080/17404622.2018.1536794
- Shams, S. M. R., & Kaufmann, H. R. (2016). Entrepreneurial co-creation: A research vision to be materialised. *Management Decision*, 54(6), 1250–1268. doi:10.1108/Md-11-2015-0487
- Siguaw, J. A., Gassenheimer, J. B., & Hunter, G. L. (2014). Consumer co-creation and the impact on intermediaries. *International Journal of*



- Physical Distribution & Logistics Management*, 44(1–2), 6–22. doi:10.1108/Ijpdlm-01-2012-0019
- Silva, L. F. S., Verschoore, J. R., Bortolaso, I. V., & Brambilla, F. R. (2019). The effectiveness of game dynamics in cooperation networks. *European Business Review*, 31(6), 870–884. doi:10.1108/eb-06-2018-0118
- Singh, S., & Sonnenburg, S. (2012). Brand performances in social media. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 189–197. doi:10.1016/j.intmar.2012.04.001
- Šlibar, B., Vukovac, D. P., Lovrenčić, S., Šestak, M., & Andročec, D. (2018). Gamification in a business context: Theoretical background. *Central European Conference on Information and Intelligent Systems*, Zagreb, Croatia, 29.
- Taghizadeh, S. K., Jayaraman, K., Ismail, I., & Rahman, S. A. (2016). Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 24–35. doi:10.1108/jbim-02-2014-0033
- Tekic, A., & Willoughby, K. W. (2017). Contextualised co-creation: Innovating with individual external contributors throughout the product life cycle. *International Journal of Product Development*, 22(3), 230–245. doi:10.1504/ijpd.2017.087380
- Vedrashko, I. (2011). Game-based marketing: Inspire customer loyalty through rewards, challenges, and contests. *International Journal of Advertising*, 30(1), 189–190. doi:10.2501/Ija-30-1-189-190
- Ward, E., Yang, S., Romaniuk, J., & Beal, V. (2020). Building a unique brand identity: Measuring the relative ownership potential of brand identity element types. *Journal of Brand Management*, 27(4), 393–407. doi:10.1057/s41262-020-00187-6
- Werbach, K. (2014). (Re)defining gamification: A process approach. In A. Spagnolli, L. Chittaro, L. Gamberini (Eds.), *Persuasive Technology: Persuasive 2014: Lecture notes in Computer Science*. Cham: Springer. doi:10.1007/978-3-319-07127-5\_23
- Whalen, P. S., & Akaka, M. A. (2016). A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: The co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 61–75. doi:10.1080/0965254x.2015.1035040
- Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Löfgren, M. (2011). Idea generation: Customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140–159. doi:10.1108/09564231111124190

- Woźniak, J. (2017). Some factors hindering acceptance of three gamification solutions in motivation systems, in small and medium enterprises. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 663–680. doi:10.25019/mdke/5.4.11
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford.
- Yust, K.-M. (2014). Digital power: Exploring the effects of social media on children's spirituality. *International Journal of Children's Spirituality*, 19(2), 133–143. doi:10.1080/1364436x.2014.924908
- Zaborek, P., & Mazur, J. (2019). Enabling value co-creation with consumers as a driver of business performance: A dual perspective of Polish manufacturing and service SMEs. *Journal of Business Research*, 104, 541–551. doi:10.1016/j.jbusres.2018.12.067
- Zichermann, G., & Linder, J. (2010). *Game-based marketing: Inspire customer loyalty through rewards, challenges, and contests*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Zielinski, D. (2015). The gamification of recruitment. *HRMagazine*, 60(9), 59–61.
- Zwass, V. (2010). Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 11–48. doi:10.2753/Jec1086-4415150101

## NOTAS DOS AUTORES

**Ivo M. F. M. Rodrigues**, graduado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico; **Nuno F. M. Soares**, graduado pelo Departamento de Gestão de Empresas, European Business School (Instituto Superior de Administração e Gestão – Isag); **João M. Lopes**, doutor pelo Departamento de Economia e Gestão, Universidade da Beira Interior (UBI); **José C. Oliveira**, doutor pelo Departamento de Economia e Gestão, Universidade do Minho (Uminho); **Jorge M. N. G. Lopes**, doutor pelo Departamento de Economia e Gestão, Universidade Rey Juan Carlos (URJC).

Ivo M. F. M. Rodrigues é agora mestrando do Departamento de Gestão da European Business School (Isag); Nuno F. M. Soares é agora mestrando do Departamento de Gestão da European Business School (Isag); João M. Lopes é agora professor auxiliar do Departamento de Economia e Gestão do Instituto Superior Miguel Torga e do Research Unit for Business Sciences (Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais – Nece) da UBI; José C. Oliveira é agora professor auxiliar do Departamento de Economia e Gestão da Uminho; Jorge M. N. G. Lopes é agora professor adjunto do Departamento de Gestão e do Núcleo de Investigação da European Business School (Nidisag). Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para João M. Lopes, Largo Cruz de Celas, 1, Santo António dos Olivais, Coimbra, Portugal, Código Postal 3000-132.  
E-mail: joao.lopes.1987@hotmail.com





**CORPO EDITORIAL**

**Editor-chefe**  
*Gilberto Perez*

**Editor associado**  
*Francisco Américo Cassano*

**Suporte técnico**  
*Vitória Batista Santos Silva*

**PRODUÇÃO EDITORIAL**

**Coordenação editorial**  
*Jéssica Dametta*

**Preparação de originais**  
*Carlos Villarruel*

**Revisão**  
*Paula Di Sessa Vavlis*

**Diagramação**  
*Emap*

**Projeto gráfico**  
*Libro*

