

COCRIAÇÃO DE VALOR EM MARKETING: ESTUDO DE CASO “VIVO” DA DSM-FIRMENICH – Projeto de Pesquisa

JORGE TENÓRIO FERNANDO¹; SAULO FERRAZ JUNIOR²

¹Faculdade de Tecnologia de Ferraz de Vasconcelos

jorge.fernando@fatec.sp.gov.br

²Faculdade de Tecnologia de Cotia

Value Co-Creation in Marketing: DSM-Firmenich “Live” Case Study

Eixo Tecnológico: *Gestão e Negócios*

Resumo

Este artigo investiga a cocriação de valor na gestão de Marketing por meio de uma parceria colaborativa entre a Fatec, uma instituição de ensino superior, e a DSM-Firmenich, uma indústria de destaque em seu setor. Utilizando como abordagem metodológica o estudo de caso “vivo”, o projeto incluiu alunos de graduação do Curso de Gestão Empresarial da Fatec Cotia e profissionais de RH e Marketing da DSM-Firmenich. O envolvimento direto dos estudantes com problemas e desafios reais da organização permitiu a aplicação dos conceitos mercadológicos de modo mais profundo e assertivo, estimulando sua visão crítica e a busca de soluções que poderão produzir conhecimentos valiosos para as duas partes. Os resultados preliminares evidenciaram os benefícios desse tipo de abordagem – que estimula o entendimento e a discussão bem-sucedida de problemáticas enfrentadas no cotidiano das organizações pelos estudantes – revelando o potencial ainda pouco explorado da cooperação universidade-empresa como oportunidade efetiva para a cocriação de valor.

Palavras-chave: *Cocriação de Valor, Gestão de Marketing, Estudo De Caso “Vivo”, Cooperação Universidade-Empresa.*

Abstract

This article investigates value co-creation in Marketing management through a collaborative partnership between Fatec, a higher education institution, and DSM-Firmenich, a leading industry in its sector. Using the live case study as a methodological approach, the project included undergraduate students from the Business Management Course at Fatec Cotia and Human Resources and Marketing professionals from DSM-Firmenich. The students' direct involvement with real problems and challenges of the organization allowed for the application of marketing concepts in a deeper and more assertive way, thereby stimulating their critical view and the search for solutions that may produce valuable knowledge for both parties. The preliminary results highlighted the benefits of this type of approach – which encourages students to understand and successfully discuss problems faced in organizations on a regular basis – revealing the still underexplored potential of university-business cooperation as an effective opportunity for value co-creation.

Keywords: *Value Co-Creation; Marketing Management; “Live” Case Study; University-Business Cooperation.*

1. Introdução

Há cada vez mais espaço, no mundo dos negócios, para formas distintas de se trabalhar de maneira colaborativa, dentre as quais se destaca o surgimento do "capitalismo de cooperação" como alternativa possível ao denominado "capitalismo ostentação", ou "Gucci", de natureza individualista e predatória, marcado pela máxima de que "a ganância é boa". Em outras palavras, "o capitalismo cooperativo valoriza explicitamente a colaboração e reconhece com clareza o benefício do compartilhamento de ideias, a união em torno de uma causa comum e no trabalho com propósito compartilhado" [1]. Na mesma linha de pensamento, movimentos como o capitalismo consciente [2] propõem o desenvolvimento de atividades empresariais que alcancem um propósito maior do que apenas o lucro para seus acionistas - elas devem ter, também, um impacto ecológico, econômico, social e cultural positivo. Esse movimento foi incentivado por autores que defendem que “negócios não têm a ver com fazer o máximo de dinheiro possível - têm a ver com a criação de valor para as partes interessadas” [3].

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJ

Debates sobre o papel da universidade brasileira nesse processo advogam que ela poderia não só produzir conhecimentos e formar pessoas que atendam às necessidades das empresas, mas deveria também aprofundar essa relação, fomentando ativamente a cooperação por meio do entendimento das especificidades das organizações e, a partir daí, criando formas de interação. [4]. Analogamente, sugere-se que a universidade potencialize seus recursos de ensino e pesquisa com enfoque no desenvolvimento econômico e social do seu entorno, disseminando uma cultura empreendedora [5], visão que, em sua essência, reflete os objetivos estratégicos do Centro Paula Souza, cuja missão declarada é a de "promover a educação pública profissional e tecnológica dentro de referenciais de excelência, visando o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do estado de São Paulo" [6].

Este artigo tem como objetivo principal examinar o processo de cocriação de valor por meio de um projeto colaborativo entre uma unidade da Fatec e uma empresa, a DSM-Firmenich. Para isso, busca-se desdobrar esse objetivo em três frentes específicas:

- i. Demonstrar a aplicabilidade dessa estratégia em ambientes educacionais e corporativos, destacando como a cocriação pode fomentar relações colaborativas e gerar valor para as partes envolvidas;
- ii. Explorar categorias específicas de produtos e estratégias da empresa, utilizando-as como exemplos práticos para ilustrar conceitos de marketing;
- iii. Integrar as atividades realizadas ao longo do semestre, com o intuito de construir uma visão abrangente e aplicada sobre Marketing, conectando, dessa forma, teoria e prática.

Tal abordagem visa oferecer uma análise estruturada e concreta do potencial da cocriação de valor em diferentes cenários, promovendo uma compreensão mais profunda dos seus impactos no processo de ensino e aprendizagem e no ambiente corporativo.

O artigo está estruturado da seguinte forma: logo após essa introdução, a seção *Materiais e métodos* apresenta o conceito de cocriação de valor, que constitui o marco teórico do estudo. Ademais, ali detalha-se também a abordagem metodológica adotada, que tem como base o estudo de caso “vivo”, fundamentado em pesquisas anteriores e envolvendo, para sua aplicação, alunos de graduação e gestores como participantes. Na sequência, a seção *Resultados e discussão* oferece uma análise apenas preliminar dos avanços da pesquisa, que está em pleno andamento. Por fim, a seção *Considerações finais*, pelo mesmo motivo, traz reflexões provisórias, reiterando, assim, o caráter *work in progress* do artigo, que não se pretende exaustivo nem definitivo mas objetiva apontar caminhos que, até o momento, vem se revelando promissores.

2. Materiais e métodos

2.1. Materiais: o Conceito de Cocriação de Valor

Define-se cocriação de valor como "a prática de sistemas de desenvolvimento de produtos ou serviços por meio da colaboração com clientes, gestores, funcionários e outras partes interessadas" [7]. Uma parcela considerável dos estudos nessa área, no entanto, está enfocada apenas em interações B2C, isto é, relações empresa-consumidor [8], sendo as abordagens no

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJ

contexto B2B ainda bastante teóricas, havendo poucos estudos empíricos que atestem sua aplicabilidade [9].

Dadas as diversas vantagens que a cocriação de valor promete aportar aos atores envolvidos, o conceito vem se tornando cada vez mais popular entre empresas nos mais diversos setores [10]. Com efeito, a cocriação de valor na esfera industrial está relacionada a produtos e processos de serviços e construção de um ambiente em que as empresas cooperam para gerar valor com os seus parceiros, buscando, com isso, melhorar seu desempenho, reduzir custos operacionais e realizar inovação [11] [12]. Tal abordagem, portanto, pressupõe a existência um capital social (individual e empresarial coletivo) que, mediante relações intergrupais de confiança, favoreça a realização de ações conjuntas para a competitividade das empresas participantes [13].

O processo de cocriação de valor se inicia a partir do exame dos interesses de cada uma das partes para a cooperação, os quais devem convergir para objetivos em conjunto. Em seguida, devem elaborar um plano detalhando ações, prazos e responsabilidades dos envolvidos. O processo também deve contemplar as regras de interação entre as equipes, bem como avaliações periódicas de desempenho e, caso necessário, a revisão dos objetivos para que o que efetivamente se considera valor seja gerado às duas partes [14]. Outros autores corroboram essa abordagem, ressaltando que o trabalho de cocriação de valor entre duas empresas guarda semelhanças com projetos de inovação, contemplando as seguintes etapas e atividades:

- a. Reunião inicial para entendimento das necessidades e alinhamento das expectativas;
- b. Construção de uma agenda de trabalho que inclua objetivos, regras, atividades e responsabilidades;
- c. Elaboração de *briefing* específico, incluindo escopo, potenciais, capacidades para concretização, e tempos;
- d. Aprovação da diretoria de ambas as empresas;
- e. Execução do trabalho;
- f. Reuniões regulares de andamento (*process gates*) com os principais envolvidos até a completa finalização [15].

2.2. Metodologia: Estudo de Caso “Vivo”

A Teoria da Aprendizagem Experiencial destaca o processo transformador de aprendizado por meio da experiência em um ciclo de quatro estágios: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. No primeiro estágio, os estudantes se envolvem em uma experiência prática, que serve como base para o aprendizado subsequente. Isso é seguido pela observação reflexiva, na qual analisam criticamente e interpretam a experiência, identificando inconsistências em relação ao seu conhecimento prévio. O terceiro estágio, conceituação abstrata, envolve a síntese das reflexões em novas ideias ou a modificação de conceitos existentes para melhor compreender a experiência. Por fim, a experimentação ativa permite que eles apliquem esses conceitos em cenários do mundo real para testar sua eficácia e refinar seu entendimento [16].

Como modelo de aplicação da aprendizagem experiencial no ensino superior, inúmeros autores defendem o uso do estudo de caso “vivo”. Para eles, essa abordagem oferece uma alternativa dinâmica, imergindo os alunos em desafios reais. Diferente do método tradicional de casos, que se baseia em cenários passados, os casos “vivos” envolvem os alunos em problemas atuais enfrentados nas organizações, dando a eles uma perspectiva de “consultores”. Essa abordagem permite que interajam com os *stakeholders*, apliquem conceitos teóricos e

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJ

desenvolvam soluções supostamente viáveis. Sendo assim, em lugar das análises retrospectivas e tomadas de decisões hipotéticas, típicas do estudo de caso tradicional, o estudo de caso “vivo” enfatiza o engajamento ativo e a colaboração, aprimorando habilidades como pensamento crítico, tomada de decisões e comunicação interpessoal, criando, dessa forma, um ambiente de aprendizado mais impactante, com resultados efetivos [17].

Recentemente, pesquisadores conduziram um estudo empírico no qual, após a conclusão do projeto da instituição de ensino com a empresa participante, aplicaram um questionário para atestar o grau de satisfação de estudantes, professores e executivos com o método do estudo de caso “vivo”. Em suas palavras, essa abordagem “melhorou a experiência de aprendizado em sala de aula, a qualidade do trabalho em grupo e os resultados gerados pelos alunos. Além disso, produziu conhecimentos úteis para as empresas participantes, auxiliando a escola de negócios a desenvolver futuros gestores para empresas sustentáveis, de forma mais eficiente” [18].

Outro estudo corroborou a pesquisa anterior ao examinar o uso de estudos de caso “vivos” no contexto da Aprendizagem Integrada ao trabalho (*Work Integrated Learning*). A pesquisa avaliou a eficácia desse método como alternativa aos estágios tradicionais, permitindo que grandes grupos de estudantes participassem de experiências autênticas de aprendizado, conectando teoria à prática sem a necessidade de alocação física em empresas. Os autores destacaram que os estudos de caso “vivos” oferecem uma oportunidade eficiente para desenvolver habilidades aplicáveis ao mercado, inclusive para alunos internacionais e de cursos à distância [19].

Por fim, destaca-se o trabalho realizado especificamente na área de Mercadologia, envolvendo as disciplinas Gestão de Marketing, Gestão de Campanhas Publicitárias e Design Gráfico. Os autores relataram que ficaram bastante satisfeitos com os resultados, pretendiam repetir a experiência, e indicaram alguns caminhos para que o processo ganhasse mais eficácia, como a escolha cuidadosa das empresas – de preferência, aquelas de bens de consumo que fossem conhecidas pelos estudantes, como consumidores – e a busca de maior apoio institucional para a posterior incorporação da metodologia ao currículo dos cursos [20].

Um dos objetos de estudo dessa pesquisa é a DSM-Firmenich, líder global em soluções para nutrição, saúde e beleza, formada em 2022 pela fusão da Royal DSM e da Firmenich. A DSM foi fundada em 1902 na Holanda e evoluiu para se tornar uma companhia com foco em saúde e nutrição. Já a Firmenich, criada em 1895 na Suíça, começou como uma pequena perfumaria e se transformou em uma potência global em aromas e fragrâncias. Atualmente, a empresa opera em 60 países, conta com 30.000 funcionários e reporta um faturamento anual de €12 bilhões. No Brasil, a Firmenich iniciou suas operações em 1952, e tem sua principal unidade fabril na cidade de Cotia, na grande São Paulo. A empresa atende grandes clientes em setores estratégicos como alimentos, bebidas, cosméticos, higiene e limpeza, nutrição e farmacêuticos, dentre os quais estão Nestlé, Coca-Cola, EMS, Natura, L’Occitane e Unilever, o que atesta sua posição como um dos principais *players* no mercado brasileiro de ingredientes e soluções para alimentos, saúde e bem-estar [21].

Para a primeira abordagem à empresa, a área de Recursos Humanos foi contatada e explicou-se brevemente as linhas gerais da proposta. Em seguida, realizou-se uma reunião com três gestores de Marketing, na qual houve um alinhamento de objetivos e das ações necessárias para a execução do projeto. Foi indicado à empresa que o grupo envolvido na pesquisa seria a turma do terceiro semestre do curso matutino de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Cotia, composta por vinte e cinco estudantes. A disciplina objeto do trabalho seria Gestão de Marketing, na qual os estudantes têm uma visão dos fundamentos de Mercadologia, seus principais conceitos, ferramentas e aplicações.

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJJ

No primeiro dia de aula foi apresentado aos alunos o plano da disciplina e indicado que o direcionamento para aplicação dos principais conceitos de Marketing seria a DSM-Firmenich e seus produtos. Na semana seguinte foi feita uma visita ao Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação da empresa. Além de guiarem os alunos pelas instalações, as gestoras apresentaram um panorama de suas atividades específicas, mostrando como realizam seu trabalho desde a identificação de tendências de mercado, estudo do consumidor, até a entrega do protótipo de um produto para o cliente. Ademais, compartilharam materiais com enfoque em seis categorias específicas de produtos: produtos lácteos, bebidas, canabidiol, vitamina D, perfumaria e loções corporais, sendo cada categoria direcionada para enfoque de um grupo de estudantes. A pergunta norteadora para todos foi: “qual é o futuro dessa categoria”? Segundo a empresa, o olhar mais micro, menos profissional e mais desprendido dos estudantes poderá aportar dados interessantes para alguém de dentro do negócio, que tem os olhos excessivamente treinados.

A disciplina Gestão de Marketing foi estruturada para que os alunos realizassem atividades semanais, associando conceitos como pesquisa de mercado, comportamento do consumidor, segmentação e posicionamento às categorias específicas de produtos indicadas pela empresa. Como exemplo, uma das primeiras atividades – “Vi (vendo) o Marketing na Rua” – propôs visitas a pontos de venda físicos e espaços virtuais para explorar as categorias designadas. Durante essas visitas, os alunos deveriam realizar observações detalhadas, interagir, quando possível, com consumidores e atendentes, e documentar suas descobertas em fotos e vídeos. Em seguida, compartilhar suas descobertas em sala de aula, visando a promover uma experiência coletiva enriquecedora justamente devido à variedade e complementaridade das incursões e do foco distinto dos grupos, cada qual com um olhar direcionado a uma categoria específica de produtos.

3. Resultados e Discussão

Tendo em vista que o projeto está em pleno andamento, a pesquisa ainda não produziu resultados efetivos que possam ser reportados com propriedade, o que deve ocorrer ao final desse semestre. Está planejada a entrega de quinze atividades pelos alunos no decorrer do período – sete já haviam sido entregues até meados de abril. Uma vez concluídas as atividades, cada grupo deverá consolidar o conjunto das tarefas produzidas em um portfólio, o qual será encaminhado à empresa. Ademais, em meados de junho será realizada uma segunda reunião presencial na qual os grupos apresentarão uma síntese de suas descobertas diretamente aos *stakeholders*. Nessa ocasião, será entregue um questionário de avaliação do projeto aos gestores de Marketing da empresa e aos alunos envolvidos para coletar o feedback formal de ambos sobre o trabalho realizado, com o devido registro dos erros, acertos e oportunidades de melhoria.

De toda forma, a percepção informal, diante do trabalho realizado até o momento, é a de que ele está impactando positivamente o processo de aquisição de conhecimento dos estudantes, sendo notória sua motivação em mergulhar nas suas categorias específicas e, posteriormente, compartilhar esse conhecimento “exclusivo” – visto que ele não se repete – com os demais colegas. O estudo de caso “vivo” parece despertar neles mais interesse, conferindo maior responsabilidade na execução dos trabalhos que lhes dá uma dimensão mais profunda do resultado dos seus esforços – os conceitos ganham vida ao serem cotejados com a realidade de uma empresa e de categorias de produtos que são objeto verdadeiro de pesquisa. Resta saber se tais incursões aportarão efetivamente para a empresa de forma tal que ela queira dar

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJI

continuidade ao trabalho. Aos estudantes, no entanto, o benefício desse tipo de iniciativa é patente e, havendo oportunidade, certamente deverá ser repetido.

4. Considerações finais

À guisa de conclusão, esse estudo procurou demonstrar o potencial da cocriação de valor por meio da colaboração entre a Fatec e a DSM-Firmenich, ainda em seu estágio inicial. Ao envolver diretamente os estudantes com os desafios reais da indústria, o projeto estimula a aplicação assertiva dos conceitos de marketing e o desenvolvimento do pensamento crítico. As atividades práticas – como pesquisa de mercado e análise enfocada em categorias específicas de produtos – proporcionam uma visão mais profunda e aplicada do Marketing, gerando conteúdo relevante para os alunos participantes e possivelmente também para a empresa objeto de estudo. Ao combinar o conhecimento acadêmico com as necessidades do setor produtivo, esta iniciativa reforça o papel das instituições de ensino como agentes de transformação, com destaque sobre a importância da aproximação entre organizações e a academia para a inovação e a criação de valor compartilhado, cujos resultados mais concretos serão avaliados ao término do projeto. O que se almeja é que esse piloto seja bem avaliado pelas partes, permitindo a criação de um processo consolidado que, posteriormente, possa ser reproduzido de maneira exitosa tanto por outras instituições de ensino como por empresas.

Referências

- [1] HERTZ, N. Co-op capitalism: A new economic model from the carnage of the old. In: **From capitalistic to humanistic business**. London: Palgrave Macmillan UK, p. 119-128, 2014.
- [2] CAPITALISMO CONSCIENTE BRASIL. Os quatro pilares. Disponível em: <https://ccbrasil.cc/>. Acesso em 10 abr. 2025.
- [3] MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo consciente**: O espírito heroico dos negócios. Rio de Janeiro, Alta Books, 2018.
- [4] FLEURY, M.T.L. (Coord.). Mesa-redonda: A relação universidade-empresa: desafios e oportunidades na geração e disseminação do conhecimento. Trad. Jorge Tenório Fernando. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 34, n. 4, p. 32-45, 1999.
- [5] GOMES, M.A.S.; PEREIRA, F.E.C. Hélice Tríplice: Um ensaio teórico sobre a relação universidade-empresa-governo em busca da inovação. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 4, n. 8, p. 136-155, 2015.
- [6] CENTRO PAULA SOUZA. **Funções e Competências**. Disponível em <https://www.cps.sp.gov.br/institucional/sobre-o-centro-paula-souza/>. Acesso em 10 abr. 2025.
- [7] RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. J. **The power of co-creation**: build it with them to boost growth, productivity, and profits. New York, Simon & Schuster, 2010.
- [8] PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004.
- [9] KOMULAINEN, H. The role of learning in value co-creation in new technological B2B services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 29, Number 3, p. 238–252, 2014.

Anais da VIII Mostra de Docentes em RJ

- [10] SAHA, V.; GOYAL, P.; JEBARAJAKIRTHY, C. Value co-creation: a review of literature and future research agenda. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 3, p. 612-628, 2022.
- [11] OERTZEN, A. S.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; BRAX, S. A.; MAGER, B. Co-creating services – conceptual clarification, forms and outcomes. **Journal of Service Management**, v. 29, n. 4, p. 641-679, 2018.
- [12] BONAMIGO, A.; BARBOSA, M.A.G.; WERNER, S.M.; ANDRADE, H.S. Recognition of wastes from value co-creation in industrial services in startups. *International Journal of Innovation*, v. 10, n. 3, p. 461-482, 2022.
- [13] AMATO NETO, J. AMATO, R.C.F. Capital social: contribuições e perspectivas teórico metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomerações de empresas. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 1, 2009.
- [14] LAMBERT, D.M.; ENZ, M.G. Managing and measuring value co-creation in business to-business relationships. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 13-14, p. 1588-1625, 2012.
- [15] FERNANDO, J. T.; LAS CASAS, A. L. A cocriação de valor aplicada ao mercado industrial: estudo de caso na empresa Kerry do Brasil. **Revista de Administração Unimep**, v. 16, n. 1, p. 102-120, 2018.
- [16] KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 4, n. 2, p. 193-212, 2005.
- [17] ROTH, K. J.; SMITH, C. Live case analysis: Pedagogical problems and prospects in management education. **American Journal of Business Education**, v. 2, n. 9, p. 59-66, 2009.
- [18] NEUBERT, M.; RAMS, W.; UTIKAL, H. Experiential learning with live case studies. **International Journal of Teaching and Case Studies**, v. 11, n. 2, p. 173-190, 2020.
- [19] SCHONELL, S.; MACKLIN, R. Work integrated learning initiatives: Live case studies as a mainstream WIL assessment. **Studies in Higher Education**, v. 44, n. 7, p. 1197-1208, 2019.
- [20] ELAM, E.L.R.; SPOTTS, H.E. Achieving marketing curriculum integration: A live case study approach. **Journal of Marketing Education**, v. 26, n. 1, p. 50-65, 2004.
- [21] DSM-FIRMENICH. **Nossa Empresa**. Disponível em <https://our-company.dsm-firmenich.com/pt-br/our-company.html>. Acesso em 09 abril. 2025.