



RISUS - Journal on Innovation and Sustainability  
Volume 4, número 3 – 2013  
ISSN: 2179-3565  
Editor Científico: Arnoldo José de Hoyos Guevara  
Assistente Científico: Alessandro Marco Rosini  
Avaliação: Melhores práticas editoriais da ANPAD

## **COCRIAÇÃO EM UMA EMPRESA COM UMA MARCA FORTE: HARLEY-DAVIDSON**

**Telma Gonçalves Cunha**

Mestranda em Administração na PUC-SP

**E-mail:** telmagnvs@gmail.com

**Alessandro Marco Rosini**

Pós-Doutorado em Administração pela FEA USP

**E-mail:** alessandro.rossini@fmu.br

**Resumo:** O objetivo desse estudo é analisar a relação entre a utilização de processos de cocriação e a geração de valor para a marca em organização de porte. A proposta metodológica ocorre por meio de pesquisa exploratória apoiada por estudo de caso da empresa de motocicletas Harley-Davidson. Os resultados obtidos no estudo demonstram que as diferentes formas de cocriação utilizadas pela empresa apoiam consistentemente a criação de valor para a marca e o conseqüente crescimento da sua base de clientes, sinalizando a importância de ações de aproximação para fidelização de clientes.

**Palavras-chave:** Marca. Cocriação. Geração de valor.

**Data do recebimento do artigo:** 20/10/2013

**Data do aceite de publicação:** 15/12/2013

## INTRODUÇÃO

Entre os temas discutidos na administração a geração de valor aparece com relevância, seja gerada na cadeia interna ou coproduzida por stakeholders internos ou externos a organização.

O valor é a avaliação global do consumidor da utilidade de um produto baseado na percepção do que é recebido (quantidade, qualidade, conveniência) e do que é dado (preço, tempo, esforço). Esta percepção muda conforme o cliente (ZEITHAML, 1988).

A multidimensão do valor para o cliente também é analisada por Holbrook apud Lusch (2007), que propõe a qualificação de valor em oito tipos dentro da experiência de consumo: eficiência (relação entre saídas e entradas), excelência (qualidade), status (moda), estima (materialismo), jogo (diversão), estética (beleza), ética (justiça, virtude, moralidade) e espiritualidade (arrebatamento e êxtase).

Mas como podemos gerar esse valor? O valor pode ser gerado diretamente na organização pela cadeia interna (BARNEY, 1991; PORTER, 1985), o produto ou serviço ganha ou perde valor dependendo dos processos internos de logística, operações, marketing, vendas e serviços e das atividades de apoio, como tecnologia, recursos humanos, infraestrutura e aquisições.

Não obstante, o valor também é coproduzido por atores externos a organização, Normann e Ramirez, (1995) colocam que a chave para a criação de valor é a de coproduzir ofertas que mobilizem os clientes.

E o valor dentro da experiência de consumo pode ser potencializado? Nosso objetivo de pesquisa neste artigo é o de analisarmos a cocriação como um processo inovador utilizado na geração e potencialização de valor para as organizações.

A cocriação é um dos canais que potencializa o atual momento de interação entre empresa-produto-consumidor, aberto com a popularização da internet, enfatizado com a grande participação das pessoas nas redes sociais e pela mobilidade da comunicação (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000).

No Brasil, 40,2% dos domicílios possuem computador com acesso à internet, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2012). Nos EUA, em 2011, 71,1% da população utiliza internet em casa, segundo o departamento de censo do governo americano, U.S. Census Bureau, números importantes que indicam o potencial do canal.

Dessa forma, o artigo concentra-se no estudo de caso do modelo de negócios da Harley-Davidson, empresa que utiliza a proximidade com os clientes que a internet e a mobilidade propiciaram. Na empresa as ações de cocriação são construídas para o fortalecimento da marca, aproximação com os clientes e consumidores e desenvolvimento em conjunto de ações de marketing. Essa estratégia está orientada pela força da marca na escolha do produto pelo consumidor:

*“Empresas com marcas realmente fortes, como a Harley-Davidson, já estão a um passo na frente no alcance da visibilidade e da diferenciação para desenvolver relações profundas com um grupo de clientes” (AAKER, 2007, p.277)*

Esse estudo está estruturado nas seguintes sessões: no referencial teórico abordam-se os conceitos de geração de valor e cocriação; posteriormente analisa-se o caso Harley-Davidson – empresa exemplo na utilização de ações de cocriação para os autores Prahalad e Ramaswamy (2000); nos resultados testa-se a premissa e discutem-se as ações analisadas em relação ao referencial levantado; e na conclusão as principais contribuições da pesquisa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Autores vêm discutindo o que é valor para o cliente desde a década de 1980. Porter (1985) apresentou o conceito de cadeia de valor: conjunto de atividades desempenhadas pela organização, Zeithaml (1988) definiu quatro visões: (1) valor é preço baixo; (2) o que o consumidor espera do produto; (3) a qualidade esperada pelo preço pago e (4) o que o consumidor recebe pelo que ele pagou e Kotler (1998) enfatizou a diferença entre valor total esperado e custo ao consumidor.

A busca da geração de valor para a empresa está relacionada com a construção de competências organizacionais essenciais para a competitividade (BARNEY,1991). Se são os recursos de uma organização que geram valor, quem, o que, são esses recursos?

Temos diferentes definições para recursos, como: são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos que a empresa detém, segundo Daft apud Barney (1991) ou são os ativos invisíveis, que estão relacionados com a percepção da base de clientes da empresa, como a marca, segundo Itami (1987).

Mas se são estes recursos que irão gerar vantagem competitiva para as empresas, em um ambiente em constante transformação, eles necessitam ser dinâmicos. A empresa competente tem a capacidade de executar processos que possam gerar valor, mas que não devem ser replicáveis e ou facilmente copiados Teece, Pisano e Shuen (1997).

Na busca de valor, são os benefícios emocionais para o consumidor que têm direcionado o foco - a importância da experiência oferecida ao cliente.

Na descrição da evolução do marketing, colocada por Vargo e Lusch (2004) e Lusch (2007) reflete esta transformação. Os autores definem três fases no desenvolvimento do mercado, inicialmente para o marketing o envolvimento, a interação e a preocupação com os consumidores, não apresentava relevância na sua construção teórica e prática, e a principal função era vender os bens físicos já produzidos, o que os autores classificam como to Market.

Na segunda classificação, Market(ing) to, ocorre a reorientação para a perspectiva onde as decisões gerenciais tinham como objetivo satisfazer as necessidades dos consumidores, mas esta reorientação ainda não é vinculada à estratégia da empresa (o consumidor visto somente como um recurso ou fonte de informações).

E na fase atual, temos o market(ing) with, a terceira perspectiva, onde o consumidor é considerado um parceiro que interage com a empresa e participa do processo de coprodução de valor.

A interação do consumidor se dá pelo oferecimento das suas habilidades, competências e, principalmente, pelas suas experiências de consumo. Dessa forma, o consumidor é um agente ativo e endógeno no processo de marketing.

Lusch (2007) já colocava que em um mundo complexo e dinâmico, o conhecimento está disperso em sistemas ou redes. O valor não é criado e entregue, mas é co-criado por clientes e por todos os parceiros da rede organizacional.

O modelo de negócio, como um todo, influencia diretamente a forma como o valor é agregado e o modelo aberto tende a ganhar espaço em relação ao modelo fechado, autossuficiente. Ser mais aberto permite não só poupar dinheiro, mas também tempo e compartilhar riscos, agregando também valor ao produto. Empresas que fazem clientes e fornecedores como parceiros de negócios, compartilham riscos (CHESBROUGH, 2007). Além disso, empresas que são capazes de interagir com os consumidores ampliam sua capacidade de inovar, como colocam Berthon, Pitt, McCarthy e Kates (2007).

A geração de valor é parte da estratégia da empresa, para isto é necessário criar adequação

entre as atividades exercidas pela empresa, fazer muitas atividades de forma correta e integrá-las entre si, conforme afirma Porter (2000)

### **A COCRIAÇÃO GERANDO VALOR**

O conceito de cocriação aparece na administração com mais força no ano de 2000, quando Prahalad e Ramaswamy publicam o artigo Co-opting customer competence na Harvard Business Review.

Para os autores, a inovação na interação com stakeholders é como a cocriação deve ser vista pelos gestores. Para eles, a cocriação necessita do desenvolvimento de uma plataforma de engajamento, onde stakeholders diversos compartilham experiências. É essencial neste processo, deve gerar benefícios para todos os envolvidos.

A popularização da utilização da internet, a mobilidade das comunicações, o acesso rápido e a facilidade dos consumidores trocarem opiniões, facilitam o desenvolvimento de plataformas de engajamento, ao mesmo tempo em que aumentam a demanda sobre as organizações, estas recebem mais exigências de qualidade e preços baixos.

A cocriação é a ferramenta para criar interações personalizadas entre o consumidor e a empresa e fugir da pressão por preços mais baixos segundo Prahalad e Ramaswamy (2004).

A força da marca é essencial para construir a interação com os clientes, o valor da marca está no reconhecimento, na visibilidade, na qualidade percebida, nas associações que o cliente faz em relação a marca e na fidelidade (AAKER, 2002).

Esta força “produz” clientes engajados, e este engajamento pode ser trabalhado de diversas formas: (1) por meio do envolvimento emocional dos clientes, (2) através da publicidade e atividades promocionais; (3) do self-service, onde ocorre a transferência de parte do trabalho para o cliente; (4) fornecendo uma experiência para o cliente, (5) ampliando os benefícios de ter o produto ou serviço; (6) através do cliente selecionando a forma de resolver suas demandas, onde a empresa possibilita a interação e o cliente coproduz ou (7) participando de desenvolvimentos ou alterações de produtos ou serviços (PAYNE, STORBACKA, FROW, 2008).

A cocriação apreende o atual momento, empresa-cliente. Hoje o consumidor não é mais passivo, não é somente a empresa que define o caminho, suas estratégias de atuação, ele deseja participar, interagir e compartilhar nestas definições.

Tapscott (2008) define oito características desta geração de consumidores participativos: (1) liberdade de escolha; (2) personalização (produtos únicos); (3) atenção com o real (marketing verdadeiro); (4) integridade (empresas corretas); (5) colaboração (relacionamento); (6) diversão (tudo pode gerar experiência); (7) velocidade de resposta e a (8) inovação – criatividade. Para o autor, esta é uma geração que cresceu com a internet, é colaborativa, inovadora e cocriadora.

A cocriação transforma a visão do marketing, o mercado passa a ser um fórum onde a empresa e os consumidores convergem. A oferta é feita por demanda e está relacionada à facilitação de experiências únicas para os consumidores, o valor é cocriado em múltiplos pontos de interação. Há diálogo entre consumidores e comunidades de consumidores, e estes escolhem a empresa e em conjunto constroem e compartilham o ambiente de experiências. A marca é cocriada e evolui com as experiências (PRAHALAD e RAMSWAMY, 2004).

Para os autores o processo de cocriação necessita de quatro elementos para fundamentar a interação entre consumidor e organização: Diálogo, Acesso, Riscos e Transparência - DART.

**Diálogo:** focar assuntos de interesse do consumidor e da empresa, exige um fórum propício e requer regras de envolvimento que promovam interações ordeiras e produtivas entre os participantes.

**Acesso:** exige informação e ferramentas, nos dias de hoje não é necessário possuir algo para ter a experiência, ferramentas tecnológicas permitem ao consumidor “sentir” o produto.

**Risco:** a probabilidade de dano ao consumidor, deve ser discutida claramente, o consumidor necessariamente tem que receber a informação.

**Transparência:** a base para o diálogo colaborativo com os consumidores.

É neste cenário que Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que o propósito e o fluxo da comunicação devem ser:

*“Diálogo ativo com os consumidores (e comunidades temáticas) para co-moldar as expectativas individuais e co-construir experiências personalizadas. Acesso e comunicação em rede numa multiplicidade de sentidos.”*

## **METODOLOGIA DE ESTUDO**

A estratégia de pesquisa adotada neste artigo foi a de estudo exploratório, apoiado por estudo de caso. Yin (2005) coloca que o estudo de caso é válido no intuito de investigar um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real.

Seguindo o objetivo e com base na revisão teórica apresentada, analisamos a premissa central da pesquisa: a facilidade de aproximação entre consumidores e empresa, que a tecnologia atualmente permite, se trabalhada no foco da cocriação, gera valor para a marca intensificando a fidelização na base de clientes, além de oferecer insights para o marketing sobre problemas e vantagens dos produtos.

A unidade de análise foi o projeto Creativity Model implementado pela matriz da empresa americana Harley-Davidson. As ações de cocriação analisadas acontecem atualmente no território americano e envolvem a matriz e seus distribuidores (dealers). Somente algumas destas ações são replicadas na unidade do Brasil e em outros países.

A discussão central deste trabalho são as diferentes ações realizadas pela Harley-Davidson exemplificando como o processo de cocriação pode integrar a geração de valor para uma organização.

A pesquisa de campo foi conduzida em duas fases: a primeira fase aborda a coleta de dados secundários e a segunda, a análise das informações propriamente dita.

A primeira fase teve a finalidade de entendimento do contexto em que a empresa está inserida. Para isto, foram realizados levantamentos bibliográficos sobre as indústrias de motocicletas. Esta coleta de informações passa pela busca em artigos na mídia, sites das empresas Harley-Davidson, BMW e Honda e materiais publicados sobre o tema em revistas especializadas.

Na sequência, concentrou-se em analisar as informações sobre a empresa, considerando a coleta dos dados no site institucional da Harley-Davidson e na área de relações com investidores, onde a empresa informa investidores sobre os resultados atingidos. A interpretação foi realizada de forma descritiva, com o objetivo de trazer evidências sobre as práticas e cocriação no contexto do caso em estudo, caracterizando-se assim como análise descritiva.

## RESULTADO DA PESQUISA

A pesquisa demonstrou que a Harley-Davidson (1) desenvolve processos de cocriação de diferentes formas e que (2) os mesmos integram a estratégia da empresa para aproximação constante com a base de clientes e também para contato direto com consumidores de motocicletas, clientes ou não da empresa.

Capturar o conhecimento tácito, insights e ideias de seus clientes, aproximá-los da empresa, traduzindo a idolatria à marca em ações que possibilitam o crescimento da empresa é um dos resultados obtidos. Em 2012 as vendas mundiais da Harley-Davidson cresceram 6,2% em relação ao ano anterior, conforme demonstrado no relatório anual de 2012 da empresa.

Os processos de cocriação trazem benefícios para a empresa, mas também para os diferentes stakeholders, na Harley-Davidson diversas facilidades e diferenciais são oferecidos aos clientes, criando vínculos fortes, apoiados no amor a motocicleta que a Harley-Davidson representa.

A cocriação é parte integrante das ações para fidelização que a empresa realiza. O engajamento dos clientes com a marca é o alicerce para implantação de processos de cocriação. O proprietário de uma motocicleta Harley-Davidson sente orgulho de participar deste universo, ele estampa em suas roupas a marca, divulga nas redes sociais, participa de eventos, forma ou integra grupos, características observadas nas ações e imagens divulgadas nas páginas das redes sociais, dos diferentes grupos de aficionados em motocicletas Harley-Davidson, como na mídia. Esta força é o passo inicial, que em conjunto com ferramentas de marketing e tecnológicas, fornece a base para implantação da cocriação, do entendimento e aproveitamento do conhecimento acumulado pelos consumidores.

## DESCRIÇÃO DA EMPRESA HARLEY-DAVIDSON

O histórico da Harley-Davidson, disponibilizado em seu site institucional, relata o percurso de uma empresa centenária, fundada em 1903 na cidade de Milwaukee, Wisconsin, EUA, por William S. Harley e Arthur Davidson. A marca é um ícone da cultura americana.

Em 1920 a empresa já era a maior fabricante de motocicletas do Mundo, com as guerras mundiais, a depressão americana de 1929, a empresa passou por sérios problemas financeiros. Como resultado, em 1969 a Harley-Davidson se fundiu com a American Machine and Foundry Company (AMF), empresa de produtos de lazer (pistas de boliche).

A gestão da AMF não melhorou os números da empresa, ao contrário, aprofundou a crise. Em 1986, a situação começou a mudar quando um grupo de treze executivos da empresa, capitaneados por Willie G. Davidson, neto de um dos fundadores, recompraram a empresa da AMF. O gráfico 1 demonstra a evolução das vendas da empresa desde 2001.

Gráfico 1 – Vendas em atacado de motocicletas Harley-Davidson (1.000 unidades) e Receita líquida da venda de motocicletas e produtos (US\$ milhão).



Fonte: Annual Report 2012 – Harley-Davidson

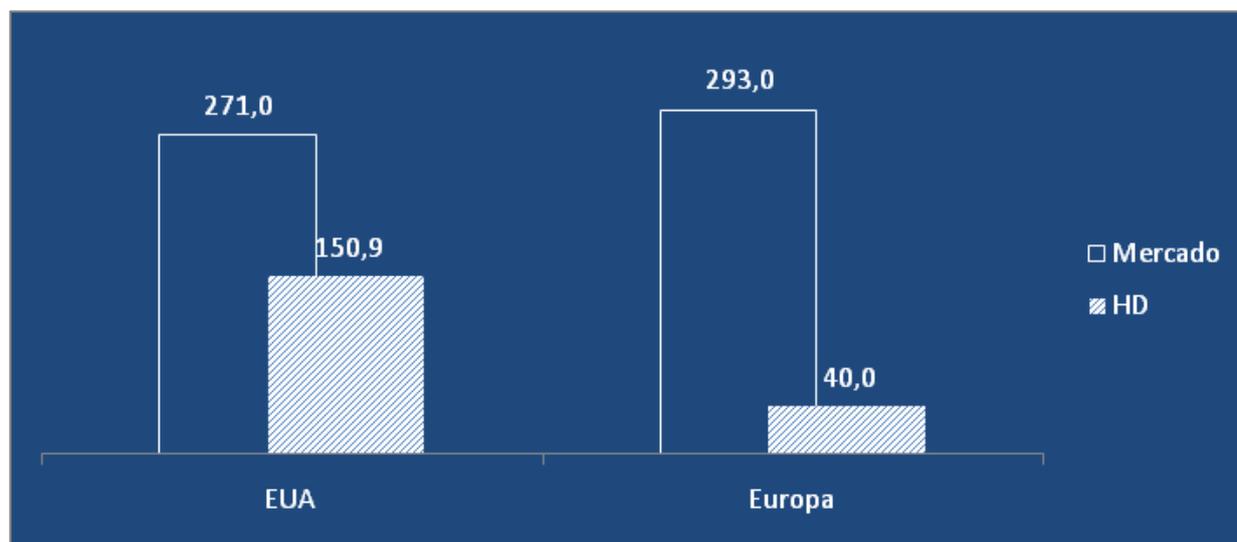
Segundo o relatório financeiro anual, em 2012 foram vendidas 248 mil motocicletas Harley-Davidson para os representantes (dealers), e a receita da empresa foi aproximadamente de cinco bilhões de dólares, a Harley-Davidson possui 57% do mercado de motocicletas com mais de 651 c.c. nos EUA (demonstrado no gráfico 2) e desde 1987 possui ações na bolsa de valores americana.

Segundo dados disponibilizados no site americano, na área demographics, a empresa tem uma base de consumidores diversificada, o principal perfil é de homens brancos com idade superior a 35 anos, com renda média de 89 mil dólares ano e na maioria com grau universitário. O segundo grupo é composto por mulheres, adultos jovens e adultos latinos.

A motocicleta Harley-Davidson tem clientes aficionados e a empresa trabalha sistematicamente para ampliar este relacionamento, como descrito na declaração de visão: trabalhamos para realizar sonhos, produzir experiências inesquecíveis, alimentar a paixão pela liberdade e permitir a expressão da individualidade de cada consumidor.

Em linha com o trabalho de aproximação com os clientes, em 1983 a empresa criou o Harley Owners Group (HOG), que hoje possui mais de um milhão de associados, e inaugurou o museu Harley-Davidson em 2008.

Gráfico 2 – Vendas em novas licenças de Motocicletas com 651 + cc 2011 – 1.000 unidadesdes.



Fonte: Annual Report 2012 – Harley-Davidson

Em 2010 a empresa implantou o Creativy Model, programa de marketing, que utiliza as ideias de fãs apaixonados pela marca em todo mundo, como apoio a direção criativa. A Harley-Davidson também trabalha em estreita colaboração com consultores, na mídia digital, relações públicas e colocação de produtos para ampliar seu impacto no mercado.

### O PROCESSO DE COCRIAÇÃO NA HARLEY-DAVIDSON

Para o processo de cocriação acontecer é necessário que as pessoas tenham envolvimento e engajamento com o produto. Relatamos neste estudo que a Harley-Davidson trabalha estes pilares de diferentes formas, conjugando ações presenciais e virtuais (site oficial, Facebook, Twitter, Youtube). Grande parte das ações da empresa acontece nos Estados Unidos (que em 2012 responderam por cerca de 65% das vendas), mas a empresa possui sites específicos para 94 países e ações em diversas partes do mundo.

O site da Harley-Davidson é o principal aglutinador das ações da empresa, grande parte delas inicia-se no site e continua de forma presencial, processo alinhado com os elementos de sustentação, DART, acesso a informações e ferramentas para “viver” o mundo Harley, como apontam Prahalad e Ramaswamy (2004).

As principais ações que a empresa promove ou incentiva envolvem grupos e trocas de experiência, como o Harley Owners Group – HOG. O clube de proprietários de motocicletas Harley-Davidson é um dos grandes divulgadores da paixão pela marca. Foi fundado em 1983 e possui mais de um milhão de membros, sendo treze mil no Brasil. Para participar do clube é necessário um cadastro e o certificado de posse de uma motocicleta Harley-Davidson. Ao efetuar a compra o cliente recebe automaticamente acesso ao grupo por um ano, após este período precisa renovar sua filiação.

Os associados recebem diversos benefícios, semelhantes a um plano de fidelidade.

Assistência técnica, edições de revistas especializadas, guia de viagens, descontos em hotéis e restaurantes, participação em eventos fechados, competições com prêmios fornecidos pela empresa, descontos no museu Harley-Davidson, produtos financeiros específicos, são os principais deles. Além disso, os sócios tem acesso a um site do grupo, fechado a não membros.

O Harley Owners Group – HOG representa o elemento diálogo (DART) citado pelos autores, focando assuntos de interesse do consumidor e da empresa.

A experiência com a marca é trabalhada de forma intensiva, seja por meio da loja virtual, onde diversos acessórios estão disponíveis para a motocicleta e para as pessoas ou na área financeira, onde o consumidor pode adquirir financiamentos e seguros, ampliando a relação com a marca descrita por Payne, Storbacka, Frow (2008).

Também no site da empresa, novos consumidores ou clientes podem se cadastrar para diferentes cursos de pilotagem, onde há cursos para iniciantes, para grupos, para testar uma motocicleta (jumpstart, simulador para quem nunca utilizou uma), para mulheres (garage party, onde elas são apresentadas as motos, as roupas e testam os diferentes modelos), test drive, aluguel de motocicletas Harley-Davidson durante as férias ou fim de semana, permitindo assim, ao consumidor interagir com a empresa e participar (LUSCH, 2007).

Entender e trabalhar os desejos do cliente é parte da estratégia da empresa, a construção de uma motocicleta customizada é uma das ferramentas utilizadas. No site é possível escolher modelo, estilo, tamanho, potência, rodas, pintura, pedais, bancos, entre outros itens, há uma galeria de sugestões e conforme a motocicleta é construída o custo é calculado automaticamente. Quando a motocicleta está finalizada o consumidor deve procurar uma revenda e verificar a viabilidade e adequação da moto desenhada para a produção, o produto único, personalizado que é valorizado pelo cliente, Tapscott (2008) defende essa posição.

Os eventos promovidos pela empresa, distribuidores ou pelo Harley Owners Group – HOG também são fonte de aproximação entre os clientes e simpatizantes. Encontros, shows, competições e comemorações especiais, como o aniversário de 110 anos da marca, comemorado durante todo o ano de 2013, com vinte eventos em 12 países. No Brasil, realizado em junho de 2013, o evento contou com a participação de cinco mil pessoas nas diversas atividades programadas pela empresa. Um evento exclusivo realizado por uma empresa centenária, seguindo a linha da geração de valor não replicável ou copiado. (TEECE, PISANO e SHUEN,1997).

Algumas viagens para grupos, também são organizadas no site na área plan your ride, onde o consumidor constrói sua viagem, escolhendo a rota que deseja fazer. A partir desta informação, na plataforma, é possível reservar hotéis, determinar onde há postos de gasolina no caminho, sincronizar com o GPS, localizar empresas autorizadas e outras atividades pertinentes. Ainda na linha de interação com clientes há o museu da marca, em Milwaukee, EUA e a possibilidade de visitar algumas fábricas da empresa. O trabalho de fortalecimento da marca também acontece para grupos e subgrupos, além dos Harley Owners Group – HOG, é possível compartilhar histórias, fotos e há páginas da empresa nas principais redes sociais. Diferentes formas de diálogo proporcionadas pela empresa, proposta compatível com a colocação de Lusch (2007), onde o consumidor é considerado um parceiro que interage com a empresa e participa do processo de coprodução de valor - Market(ing) with.

Em 2011 o processo de cocriação englobou o desenvolvimento de campanhas de marketing. A série de comerciais intitulada “No Cages” foi baseada em ideias apresentadas

por clientes na ferramenta H-D Fan Machine, no Facebook. Os comerciais estão disponíveis no Youtube, juntamente com diversos vídeos enviados por clientes de diferentes países (no Facebook em de 2012 foram mais de 4 milhões de “likes” e no Twitter mais de 100 mil seguidores).

A estratégia definida pela empresa engloba a experiência diferenciada do consumidor, em linha com os autores Prahalad e Ramaswamy (2004, pg 39):

*“Diálogo é mais que ouvir os clientes: gera compreensão empática resultante da experimentação da experiência dos consumidores e promove o reconhecimento do contexto emocional, social e cultural de cada experiência.”*

## CONCLUSÃO

O estudo do caso Harley-Davidson contribui com um exemplo significativo de empresa que utiliza o conceito de cocriação de forma ampla, evidenciando o entendimento dos conceitos centrais de cocriação de valor, engajamento e envolvimento do consumidor, proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004).

A empresa investe na plataforma de acesso, seu site na internet é ágil e reforça em cada página a força da marca da empresa e o que ela representa – liberdade.

A empresa por um lado enfatiza ações em grupos, com os diversos perfis desenvolvidos, mas trabalha consistentemente a motocicleta como reflexo da personalidade de cada um.

Ter uma motocicleta Harley-Davidson e estar com quem possui uma é uma premissa do site na internet. O compartilhamento de histórias e fotos reforça a marca e aproxima seus usuários. Atividade que reflete a proposta dos autores criando um espaço estruturado de inserção dos consumidores.

O contato constante com seus clientes, por meio dos inúmeros eventos permite a empresa ouvir o consumidor e simultaneamente incentivar quem não possui uma Harley-Davidson a participar de comunidades onde o entretenimento faz parte do dia a dia.

As ações de cocriação descritas podem servir de exemplo para empresas de diferentes setores, que buscam gerar valor ao produto e fidelizar clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David; JOACHIMSTHALER, Erich; Como construir marcas líderes. São Paulo: Bookman, 2007.

AAKER, David; O ABC do valor da marca. HSM Management, São Paulo, ed.31, mar. /abr. 2002.

AUTOMOTIVE BUSINESS. Disponível em <<http://www.automotivebusiness.com.br/motociclos2013.html#harley>>. Acesso em jun.2013.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n 1, p. 99 - 120, 1991.

BERTHON, Pierre R.; PITT Leyland F.; McCARTHY Ian; KATES Steve M.; When customers get clever: managerial approaches to dealing with creative consumers. Business Horizons v.50, p. 39-47, 2007.

CHESBROUGH, Henry; Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, v. 35 n. 6, p. 12-17, 2007.

EXAME. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/brasil-e-harley-davidson-um-caso-de-amor>. Acesso em out. 2013.

HARLEY-DAVIDSON disponível em: [http://investor.harley-davidson.com/phoenix.zhtml?c=87981&p=irol-demographics&locale=en\\_US&bmLocale=en\\_US](http://investor.harley-davidson.com/phoenix.zhtml?c=87981&p=irol-demographics&locale=en_US&bmLocale=en_US). Acesso em jul. 2013.

HARLEY-DAVIDSON Dados financeiros – Annual Report 2012. Disponível em [http://investor.harley-davidson.com/phoenix.zhtml?c=87981&p=irol-rhome&locale=en\\_US&bmLocale=en\\_US&locale=en\\_US&bmLocale=en\\_US](http://investor.harley-davidson.com/phoenix.zhtml?c=87981&p=irol-rhome&locale=en_US&bmLocale=en_US&locale=en_US&bmLocale=en_US). Acesso em jul. 2013.

HARLEY-DAVIDSON – FACEBOOK. Disponível em <https://www.facebook.com/harley-davidson>. Acesso em jun. 2013.

HARLEY-DAVIDSON – TWITTER. Disponível em <https://twitter.com/harleydavidson>. Acesso em jun.2013.

HARLEY-DAVIDSON – YOU TUBE. Campanha de cocriação No cage. Disponível em [http://www.youtube.com/watch?v=H1TedN\\_hyWI](http://www.youtube.com/watch?v=H1TedN_hyWI). Acesso em ago. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - (IBGE). Pnad 2012. Disponível em [ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_anual/2012/tabelas\\_pdf/brasil\\_7\\_7.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_anual/2012/tabelas_pdf/brasil_7_7.pdf). Acesso em nov.2013.

ITAMI, Hiroyuki; *Mobilizing invisible assets*. Boston: Harvard University Press, 1987.

KOTLER, Philip; *Administração em marketing*. São Paulo: Atlas, 1998

LUSCH, Robert F.; *Marketing's evolving identity: defining our future*. American Marketing Association, v. 26 (2), p.261–268, 2007.

NORMANN, Richard; RAMÍREZ, Rafael; *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*. *Harvard Business Review*, v. 71, p 65-77. jul./ago.1993.

PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie; *Managing the co-creation of value*. *Journal of the Academy Marketing Science*, v. 36, p. 83-96, 2008.

PORTER, Michael; *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, MICHAEL E. What is strategy? Harvard Business Review, p.61-78, nov. /dec. 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary; The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68 p.79-91 mai./jun. 1990.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat; O Futuro da competição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: the next practice in value creation. Journal of Interactive Marketing v.18, n. 3, 2004.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat; Co-opting customer competence. Harvard Business Review, v.78 (1), p.79-87, 2000.

RAMASWAMY, Venkat; COUTINHO, André; Plataforma, co-criação, desenvolvimento. HSM Management, v. 88, p. 50-58, 2011.

TAPSCOTT, Don; Grown up digital – how the next generation is changing your world. Nova York: McGraw-Hill, 2008.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy; Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, v.18, p. 509-533, 1997.

U.S. CENSUS BUREAU. Disponível em [www.<http://www.census.gov/prod/2013pubs/p20-569.pdf>](http://www.census.gov/prod/2013pubs/p20-569.pdf). Acesso em nov. 2013.

VARGO, Stephen L.; LUSCH Robert F.; Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, v. 68, p. 1-17, 2004.

Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of the Academic of Marketing Science, v. 36, p.1-10, 2008.

YIN, Robert K.; Estudo de caso: planejamento e método, Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, v.52, n.3, p. 2-22, 1988.

## **CO-CREATION IN A COMPANY WITH A STRONG BRAND: HARLEY-DAVIDSON**

**Telma Gonçalves Cunha**

Mestranda em Administração na PUC-SP

**E-mail:** telmagnvs@gmail.com

**Alessandro Marco Rosini,**

Pós-Doutorado em Administração pela FEA USP

**E-mail:** alessandro.rossini@fmu.br

**Abstract:** The purpose of this study is to analyze the relationship between the use of co-creation processes and creating value for the brand in organization size. The methodology of this study occurs through exploratory research supported by case study at Harley-Davidson organization. The results show that the different forms of co-creation used by the company consistently support the creation of value for the brand and the consequent growth of its customer base.

**Key words:** Brand. Co-creation. Value creation.