



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



**RAPHAEL PIRES
FELIPE PASSOS SARTORI**

**A ARTE DE MARINA ABRAMOVIĆ E O PROCESSO CO-
CRIATIVO DAS EMPRESAS**

Limeira
2016



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



**RAPHAEL PIRES
FELIPE PASSOS SARTORI**

A ARTE DE MARINA ABRAMOVIĆ E O PROCESSO CO- CRIATIVO DAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Gestão de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Hayashi Junior

Limeira
2016

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Sueli Ferreira Julio de Oliveira– CRB 8/2380

Sartori, Felipe Passos, 1993-
Sa77a A arte de Marina Abramovic e o processo co-criativo das empresas/ Felipe Passos Sartori, Raphael Pires. – Limeira, SP: [s.n.], 2016.

Orientador: Paulo Hayashi Júnior.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas

1. Abramovic, Marina, 1946- . 2. Companhia Nestlé. 3. Comportamento do consumidor. I. Pires, Raphael, 1994- . II. Hayashi Junior, Paulo, 1977- . III. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. IV. Título.

Informações adicionais, complementares

Palavras-chave em inglês:

Marina Abramovic

Nestlé

Consumer behavior

Titulação: Bacharel em Gestão de Empresas

Banca examinadora:

Paulo Hayashi Junior [Orientador]

Eric David Cohen

Data de entrega do trabalho definitivo: 05-07-2016



Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Ciências Aplicadas



Autor(a): *Raphael dos Santos Pires Felipe Passos Sartori*

Título do trabalho: *A arte de Marina Abramovi? e o processo co-criativo das empresas*

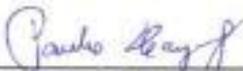
Natureza: *Trabalho de Conclusão de Curso*

Orientador: *Prof. Dr. Paulo Hayashi Junior*

Aprovado em: *terça-feira, 5 de julho de 2016*

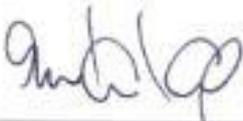
Banca Examinadora

Presidente:



Prof. Dr. Paulo Hayashi Junior

Avaliador 1:



Prof. Dr. Eric D. Cohen

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, por todo amor, carinho e apoio, não medindo esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida. Ao professor Paulo Hayashi Junior por toda orientação e apoio, não apenas na tese de conclusão, mas em todo o meu período acadêmico. Agradeço ao amigo Raphael Pires, por toda a paciência, confiança e amizade. Agradeço a empresa Nestlé Brasil Ltda. e todos os colaboradores, sempre solícitos no desenvolvimento desta tese.

Felipe Sartori.

À minha família pelo apoio incondicional. À Universidade Estadual de Campinas e a Universidad de Santiago de Compostela pelos estudos em administração e história da arte. Ao professor Paulo Hayashi por toda orientação e disposição para interdisciplinaridade e divulgação da arte e cultura na universidade. Ao amigo Felipe Sartori por todo o período da graduação que tivemos de conversas, debates e troca de conhecimentos. A todos os artistas de todas as áreas que trabalham nossos sentidos e estimulam nossas emoções.

Raphael Pires.

RESUMO

Este trabalho é resultado de uma pesquisa aprofundada na biografia e co-criação na obra da mundialmente conhecida artista Marina Abramović. A co-criação presente na arte de Marina Abramović dispõe de diversas semelhanças na operação e resultados se comparada a utilizada nas corporações, nas quais atuam clientes e a central de relacionamentos das empresas.

Da mesma maneira que Marina tentou entender os desejos e expectativas de seus espectadores para poder lhes apresentar sua arte de forma direcionada, algumas empresas abrem espaço para ideias, sugestões e reclamações pelo mesmo motivo: direcionam seu produto ou serviço para atingirem efetivamente seu alvo e fidelizar seus clientes. Contudo, enquanto grande parte das empresas acreditam que a criação conjunta seja importante, aproximadamente vinte por cento, apenas, dedicam alguma verba com foco nessas sugestões dos consumidores.

O enfoque da parte corporativa foi dado a Nestlé, empresa fundada em 1866 e que permanece, ainda hoje, como umas das principais no ramo de alimentos. Ainda no século XIX, Henri Nestlé desenvolveu, a partir de um caso específico de uma criança, a Farinha Láctea, dando início a uma grande empresa e a uma história de relacionamento próximo e de co-criação com seus clientes.

Palavras-chave: Marina Abramović. Nestlé. Comportamento do consumidor.

ABSTRACT

This work is the result of a thorough research on the biography and co-creation in the work of world renowned artist Marina Abramović. The co-creation present in the art of Marina Abramović has several similarities in the operation and results compared to used in corporations, in which customers and the customer relationship area operate.

Just as Marina tried to understand the desires and expectations of its viewers to be able to present them with their more targeted art manner, some companies open space for ideas, suggestions and complaints for the same reason: direct your product or service to effectively reach their target and engage your customers. However, while most companies believe that the joint creation is important, only about twenty percent devote some funds to focus on suggestions of consumers.

The focus of the corporate part was given to Nestlé, a company founded in 1866 and remains today as one of the main in the food industry. In the nineteenth century, Henri Nestlé developed from a specific case of a child, the 'Farine Lactée' (Milky Flour), beginning a great company and a history of close relationship and co-creation with customers.

Keywords: Marina Abramović. Nestlé. Consumer behavior.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Marina com seus pais e seu meio irmão.....	12
Figura 2 - Milica Rosic (centro) com a filha Danica (esquerda) e os netos Marina e Velimir, por volta de 1956.....	13
Figura 3 - Rhythm 10	16
Figura 4 - Rhythm 5	17
Figura 5 - Rhythm 4	18
Figura 6 - Rhythm 0	21
Figura 7 - The artist is present	22
Figura 8 - Henri Nestlé.....	27
Figura 9- The Farine Lactée Nestlé - first product.....	28
Figura 10 - Primeira Fábrica da Nestlé no Brasil.....	30
Figura 11 - Evolução da lata de Leite Moça.....	32
Figura 12 - Ninho® 0% Lactose em pó	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SKC	Studentski kulturni centar
MoMA	Museum of Modern Art
SESC	Serviço Social do Comércio
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
SNC	Serviços Nestlé ao Consumidor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 MARINA ABRAMOVIĆ	12
2.1 INFÂNCIA E ADOLESCÊNCIA.....	12
2.2 SAINDO DA PINTURA.....	15
2.3 CARREIRA INTERNACIONAL E OS ‘RHYTHMS’	16
2.4 PRINCIPAIS PERFORMANCES	19
2.4.1 ‘RHYTHM 0’	19
2.4.2 ‘THE ARTIST IS PRESENT’	21
2.5 O PÚBLICO	23
3 A CO-CRIAÇÃO NAS CORPORAÇÕES	24
3.1 CO-CRIAÇÃO: VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO ECONÔMICO 24	
3.2 FERRAMENTA PARA FIDELIZAÇÃO.....	25
4 CASO ILUSTRATIVO DA CO-CRIAÇÃO: A HISTÓRIA DA NESTLÉ	27
4.1 HISTÓRIA DA NESTLÉ NO BRASIL.....	29
4.2 A CO-CRIAÇÃO NA NESTLÉ	31
4.2.1 LEITE MOÇA®.....	31
4.2.2 CANAL DO CONSUMIDOR.....	32
4.2.3 NINHO® FORTI+ 0% LACTOSE.....	33
4.3 RECONHECIMENTO DOS CONSUMIDORES	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

Este ensaio é teórico e parte de ideias discutidas entre seus autores baseados em estudos de co-criação e arte. A proposta é tentar unir a arte performática de Marina Abramović ao conceito de co-criação ilustrados com casos da empresa Nestlé.

Deste modo, não foram realizadas pesquisas e nenhum tipo de interação pública para uso exclusivo do ensaio. Foram usados como base dados bibliográficos sobre arte e sobre co-criação, além de informações jornalísticas e dados cedidos pela própria Nestlé.

A princípio será apresentado um pouco sobre a biografia da artista para que se entenda de maneira mais global seu estilo artístico. Dessa forma, passando por conceitos da co-criação e por suas principais obras, será descrita a história da Nestlé e sua maneira de interação com o consumidor para, assim, chegar a junção de todo o discutido nas considerações finais.

2 MARINA ABRAMOVIĆ

2.1 INFÂNCIA E ADOLESCÊNCIA

Danica Abramović, recém-casada com Vojin Abramović, estava em uma reunião do Comitê Comunista da Saúde do Povo, do qual era secretária, quando sua bolsa estourou. Era 30 de novembro de 1946 e ali nascia Marina, na atual Belgrado, na Sérvia, um bebê fraco e doente até completar cerca de um ano.

Seus pais, ambos heróis de Guerra da Iugoslávia, com boa posição política e financeira eram muito ocupados com seus empregos exigentes, o que resultou com que Marina fosse criada por uma ama e sua avó, Milica Rosić. Seu pai, 'Vojo', nesse momento, era comandante-chefe da guarda de elite de Tito, o então primeiro-ministro da Iugoslávia. Já Danica, estudou história da arte e foi designada a comandar a agência do governo responsável por monumentos e obras de arte.

Figura 1 - Marina com seus pais e seu meio irmão



Fonte: We Are Not A Muse (2016)

Marina morou até os 6 anos de idade com sua avó Milica, que vivia em um pequeno apartamento. Esta havia sido rica e de família influente nas décadas anteriores. Seu marido havia sido um grande comerciante e seu cunhado, Varvana Rosić, patriarca da igreja Ortodoxa Sérvia, que liderou uma grande revolta popular contra a concordata de seu país com a Igreja Católica. Pouco antes de atingir seus objetivos, Varvana foi envenenado e seus parentes homens assassinados misteriosamente, pois apenas um homem da família poderia pedir uma autópsia, entre eles o avô de Marina. O empobrecimento de Milica se deu a partir do confisco de sua propriedade pelo Estado comunista no pós-guerra, liderado por sua própria filha, Danica.

Figura 2 - Milica Rosic (centro) com a filha Danica (esquerda) e os netos Marina e Velimir, por volta de 1956.



Fonte: WESTSCOTT, James, 2010, p. 36.

Assim, até os seis anos de idade, Marina via seus pais apenas aos domingos. O que ela pensava ser um contentamento para sua mãe, que era obsessiva por asseio e considerava sua filha uma potencial portadora de germes, que poderia trazer impurezas para a casa ou até mesmo contrair doenças.

Já na adolescência, aos poucos, Marina passou a demonstrar interesse pela pintura e ganhou um dos quartos do apartamento de seus pais para transformar em seu estúdio. Aos 14 anos, ganhou de seu pai um conjunto de tintas a óleo e uma aula com o proeminente artista informalista Filipo Filipović. Em 1965, Marina foi aprovada na Academia de Belas-Artes de Belgrado. A pintura era um curso obrigatório para ela que começou a pintar seus primeiros quadros enquadrados no tradicionalismo da academia, porém sobre temas mais radicais. Seu maior interesse passou a ser os acidentes de carros. Todavia, em certo momento, frustrou-se por não conseguir transmitir o caráter abrupto e violento às suas pinturas. Neste momento, Marina se interessava pela ultrapassagem da arte tradicional e, conseqüentemente, em figuras como Kazimir Malevich, Marcel Duchamp e nos sentidos místico-sociais de Joseph Beuys.

No ano de 1969, Marina propôs a Galeria Dom Omladine sua primeira performance, que teria participação do público, a ‘Come wash with me’. A ideia consistia em transformar o espaço em uma lavanderia na qual os espectadores chegariam, se despiriam e entregariam as roupas a Marina que as lavaria, secaria, passaria e entregaria aos donos que poderiam então ir embora. A proposta foi recusada, talvez por não estar claro como as roupas seriam secas em um tempo razoável.

Já muito frustrada com a pintura, novamente Marina propõe uma performance. Desta vez estacionaria dois caminhões em frente a galeria com seus faróis reluzindo e com fumaça preenchendo o espaço. Os caminhões seriam como inimigos desconhecidos a espreita dos visitantes da galeria. Mas nenhum local estava disposto a assumir o projeto.

Mesmo com apenas recusas, Marina continuou tentando tirar suas performances do projeto e propôs a galeria Dom Omladine uma nova e arriscada performance, que poderia ser a primeira e última de sua carreira. Ela permaneceria de pé frente ao público com suas roupas habituais, que seriam trocadas lentamente pelas roupas que sua mãe sempre a presenteava: saia elegante até a panturrilha, meias pesadas, sapatos ortopédicos e uma blusa branca de algodão, seria sua camisa de força estipulada pela mãe. Após a troca, Marina apontaria uma pistola contra a cabeça e apertaria o gatilho, como uma forma de exorcizar a fôrma que sua mãe sempre tentou colocá-la. Ela recorda que nessa época tinha sonhos nos quais se unia a Hitler para lutar contra sua família.

A frustração por sua mãe, pela arte e pela estreiteza de Belgrado a estava consumindo. Virgem, cada vez mais agressiva em suas propostas de performances e com um excesso de energia que não conseguia descarregar, resolveu racionalmente perder a virgindade, afinal havia chegado à conclusão que isso não ocorreria com alguém que amasse. De maneira prática, procurou o mais ‘mulherengo’ da academia e, como ela e ele disseram, o usou para seu objetivo. Esse foi um momento importantíssimo de sua vida, pois o experimento de separar suas emoções de seu corpo havia funcionado.

2.2 SAINDO DA PINTURA

No início da década de 1970, Danica, mãe de Marina, foi designada como diretora do Museu da Revolução em Belgrado, isso trouxe várias conexões sociais para Marina no mundo da arte de sua cidade. Uma dessas conexões foi Dunja Blazević, diretora da galeria SKC, o que facilitaria o uso do espaço, pois era possível fazer e exibir sua arte sem o processo burocrático de inscrição, análise, aprovação e captação de fundos.

Em um de seus primeiros trabalhos, Marina instalou um megafone que emitia cantos de pássaros do lado de fora da galeria, já no interior, dentro de caixas de papelão, gravadores emitiam o som do mar e balidos de ovelhas. Ela percebeu que essa arte revelava a experiência física e mental imediata.

Na mostra de Outubro de 1971, sem outro motivo que não fosse o cansaço, Marina deitou-se muito expressiva em uma das mesas da SKC. Milivojević, que estava expondo trabalhos com fita adesiva percebeu uma oportunidade e resolveu mumificá-la com sua fita. Cerca de onze pessoas, incluindo os seis expositores, ficaram ali assistindo do começo ao fim. Era algo chocante demais para os outros espectadores.

Em fevereiro de 1972, Marina apresentou mais três obras sonoras. Uma consistia apenas no som de passos, a outra um corredor com som de metralhadoras. E, por fim, a que se chamava ‘Floresta’. Nesta sala havia som de vento, animais e aves, além de instruções: “Esta é uma floresta. Caminhe, corra, respire. Sinta-se numa floresta. Escreva suas impressões”, folhas penduradas nas paredes estavam ali para o uso do público. Talvez nesse trabalho a participação do público começava a se mostrar tão importante quanto o próprio trabalho.

2.3 CARREIRA INTERNACIONAL E OS ‘RHYTHMS’

No final de 1972, a convite de Richard Demarco, Marina foi a Escócia para expor no Festival de Edimburgo. Essa foi uma experiência galvanizadora, que a direcionou pela primeira vez a possibilidade de se tornar uma autêntica artista internacional.

Demarco promoveu encontros com artistas de todo o mundo em Edimburgo. No ginásio da faculdade passaram a apresentar performances simultâneas, o que deixou Marina nervosa e com crises de enxaqueca, mas mesmo assim seguiu e apresentou o Rhythm 10.

Figura 3 - Rhythm 10



Fonte: Mostrami (2016)

De joelhos sobre um papel branco e ao lado de diferentes 10 facas, Marina ligou um toca-fitas como gravador e colocou suas mãos sobre o papel. Assim, com a primeira das facas passou a apunhalar os espaços entre seus dedos repetidamente, reproduzindo esse jogo boêmio praticado por camponeses eslavos e russos. O *staccato* da faca sobre o papel era interrompido apenas por seus gemidos quando errava e acertava seus dedos com a lâmina, fazendo nesse momento a troca para a próxima faca. O sangue ganhou grande destaque sobre o papel branco e assim seguiu até a décima faca e décimo corte. Nesse momento, desligou o gravador, rebobinou a fita, colocou-a para reproduzir e ligou um segundo gravador. Agora enquanto a fita tocava, Marina tentava repetir os movimentos e sobrepôr tanto os *staccatos* da faca como os

gemidos na tentativa de fazer uma cópia da primeira. Terminado o uso da décima faca novamente, Marina rebobinou as duas fitas e as deixou tocando simultaneamente no local.

Agora Marina já estava socialmente incluída no hall dos artistas internacionais, porém, ainda assim, deveria voltar a Belgrado antes de tomar uma decisão mais radical de mudar-se dali definitivamente, afinal, sua mãe tinha usado sua influência para conseguir um emprego estável e bem pago na Academia de Belas-artes de Novi Sad. Sua carga horária era risível e o tempo livre era ótimo para a carreira performática de Marina.

Em 1973, Marina repetiu em Roma sua performance ‘Rhythm 10’, mas agora com 20 facas. “Foi muito mais sangrento”, lembra. Mas foi em 1974 que chegou perto da morte em ‘Rhythm 5’, na qual projetou uma estrela de 5 pontas no solo e ateou fogo em toda sua moldura.

Após cortar as unhas e os cabelos, entrou em meio as chamas e deitou-se no centro da estrela. Depois de algum tempo, quando uma das chamas começou a tocar uma de suas pernas, perceberam que, sem reação, Marina estava desacordada pela falta de oxigênio que o fogo havia consumido. Depois de recuperar-se, ela disse estar irritada com a interrupção da performance por conta de sua perda de consciência. A partir daí, Marina começaria a contar desde o projeto com essa possibilidade para garantir que não seria necessária outra interrupção.

Figura 4 - Rhythm 5



Fonte: Art 21 (2016)

Em 1974, no Museu de Arte Contemporânea de Zagreb, é apresentada ‘Rhythm 2’. Nessa performance Marina conta apenas com 2 pílulas: uma usada em pacientes catatônicos, para forçá-los a se mover e outra usada para acalmar esquizofrênicos. O resultado foi o esperado: primeiro tomou a pílula estimulante, o que a deixou totalmente consciente, porém com espasmos e sem controle de seus movimentos. Em seguida tomou a pílula calmante, que a deixou inconsciente por cinco horas com um leve sorriso no rosto.

Mais tarde nesse ano, em Milão, Marina realizou ‘Rhythm 4’: sozinha, nua e na mira de um ventilador industrial ligado e uma filmadora, ela tentava encher seu pulmão de ar ao máximo ‘a ponto de explodir’. Na outra sala, os espectadores assistiam a tudo até o momento de seu desmaio. Desde ‘Rhythm 5’, Marina se antecipava com soluções caso algo saísse do normal, mas dessa vez seu desmaio foi percebido por todos e logo a equipe da galeria surgiu e interveio. Marina estava sempre testando seu público. Talvez pelo resquício da falta de atenção recebida na infância, agora indagava: “quão longe deixarão que eu vá antes de me darem a atenção que necessito?”.

Figura 5 - Rhythm 4



Fonte: Politikin-Zabavnik (2016).

Danica e outros críticos da arte performática sempre diziam que artistas de performance eram masoquistas mórbidos e obcecados por infligir dor em si próprios. As críticas e a participação do público na performances eram fundamentais para o trabalho de Marina, porém, na performance ‘Rhythm 0’ a atenção dos espectadores e a impotência da artista se converteriam em uma resposta a essas críticas.

2.4 PRINCIPAIS PERFORMANCES

Entre todas as suas performances, seria difícil escolher ou intitular alguma como principal, afinal todas são tocantes à seu modo e tendem a ser igualmente importantes para a carreira de Marina. Porém, levando em consideração o processo co-criativo, duas delas se destacam e serão descritas a seguir.

2.4.1 ‘RHYTHM 0’

Foi na Galleria Studio Morra, em Nápoles, onde Marina apresentou ‘Rhythm 0’ no ano de 1974. Enquanto as elaborações das outras performances exigiram da artista um tema, objetos e um ‘script’ para a apresentação, esta tinha apenas a indicação dos possíveis objetos em seu poder de decisão. Essa incerteza se assemelhou a proposta de um ‘happening’, forma de expressão artística semelhante a performance que surgiu na década de 1950, a qual pode ser planejada, porém conta com a espontaneidade dos participantes, improvisação e o acaso.

Marina dispôs 72 objetos diversos sobre uma mesa com as instruções. “Há 72 objetos na mesa que podem ser usados em mim como se desejar. Assumo a total responsabilidade durante seis horas. Há objetos para dor, objetos para prazer” lembra a artista. Assim, ela simplesmente pretendia esperar de pé ao lado da mesa e ver do que o público era capaz e o que eles queriam realmente, qual deveria ser o resultado que eles gostariam de ver como espectadores de uma performance.

Entre os objetos havia: um garfo, um vidro de perfume, açúcar, um machado, um sino, uma pena, correntes, agulhas, tesouras, uma caneta, um livro, mel, um martelo, uma serra, um osso, um jornal, uvas, azeite, uma Polaroid, alecrim, um espelho, uma rosa, batom, um colar, um chapéu, uma pistola com uma bala, entre outros.

Nos primeiros momentos as pessoas a serviram com água, lhe deram uvas, uma flor, abraços, beijos, pintaram e escreveram em seu corpo, porém, após aproximadamente 3 horas

de performance, os espectadores começaram a ficar gradualmente mais selvagens. “As mulheres participaram pouco, mal eram ativas, mas diziam aos homens o que fazer”, (Abramović, Marina. 2002, ‘Body Art’. ERevista Performatus, Inhumas, ano 1, n. 5, jul.).

Marina diz ter sido atacada. Começaram cortando e tirando suas roupas, a deixando completamente nua. Penduraram uma rosa cheia de espinhos em sua barriga, a carregaram, fizeram um corte em seu pescoço, tomaram seu sangue e, finalmente, carregaram a pistola com a bala e a colocaram em sua mão apontando para seu próprio pescoço, como uma sugestão para que apertasse o gatilho.

Mesmo deixando escapar algumas lágrimas, Marina se manteve imóvel, com olhar sóbrio, distante e indiferente a tudo. A intenção era se aproximar ao máximo de um objeto e, se olhasse para alguém ali, estaria se tornando humana novamente e, conseqüentemente, emotiva, o que inibiria a liberdade dos espectadores que até então pareciam acreditar estar lidando realmente com um objeto.

Talvez uma prova disso seja a reação de todos no final da performance. Quando o relógio indicou duas horas da manhã, Marina simplesmente voltou a ser ela mesma e passou a se movimentar e olhar para todos os presentes. No mesmo instante, todos começaram a sair rapidamente da galeria, fugindo da artista com certo temor por ela também estar ativa agora. Como que estivessem usando e abusando o possível de algo passivo, que não tinha reação, até que esse algo se torne uma ameaça e tenha o controle da situação, afinal Marina andava em direção a saída com uma arma carregada nas mãos e muitos motivos para estar zangada com pessoas que estavam ali presentes.

A experiência em si pode ter sido arriscada e ruim para Marina, porém serviu para algo maior. Ali, naquela performance, Marina se deu conta da importância da co-criação em seu trabalho. Agora três coisas estavam claras: a primeira é qual a expectativa, os desejos, qual o tipo de coisa que o seu espectador quer ver em suas performances. A segunda é a resposta de uma de suas perguntas: quão longe deixariam que ela fosse antes de lhe darem a atenção necessária. E a terceira é de que os críticos, assim como a sua mãe, não estavam totalmente errados, mas talvez o masoquismo mórbido e a obsessão em infligir dor em si próprio não fosse uma escolha individual dos artistas de performance, mas também de seus espectadores.

Figura 6 - Rhythm 0

Fonte: Art 21 (2016)

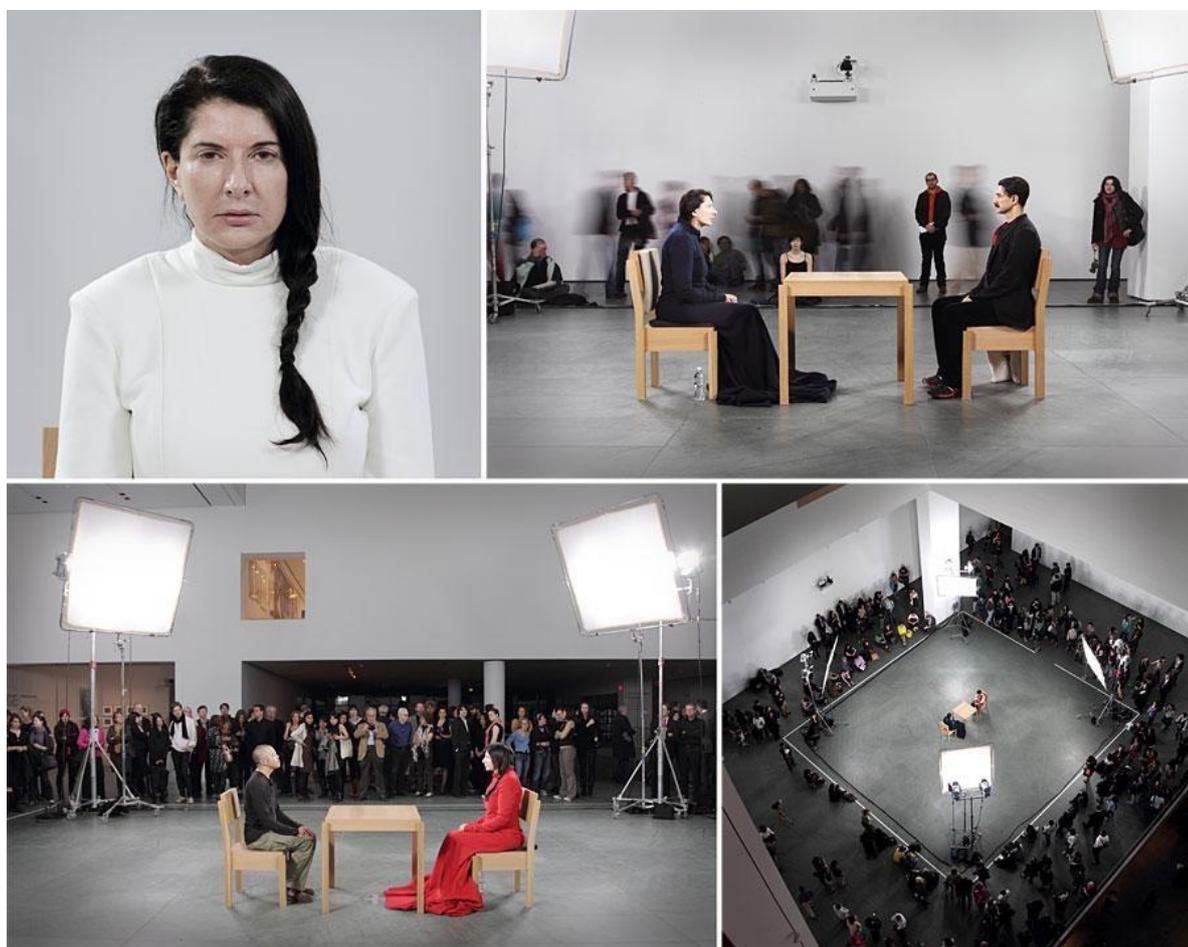
2.4.2 'THE ARTIST IS PRESENT'

Atualmente, mundialmente conhecida, esta performance se tornou um documentário lançado em 2012 e dirigido por Matthew Akers (Marina Abramović: The artist is present', 2012, 99 minutos, Mitthew Akers). Porém, foi 2 anos antes que Marina foi convidada para fazer uma retrospectiva de seu trabalho no MoMA de Nova Iorque. Diversos novos performers foram

escalados pela artista para reproduzirem suas performances de destaque enquanto ela estaria em uma das salas apresentando seu novo projeto.

Do dia 14 de março ao dia 31 de maio, Marina ficou durante todo o período de exposição do museu sentada em uma mesa de dois lugares dispostos frente a frente. Ela se sentava a mesa quando o museu abria e só se levantava quando o museu fechava suas portas. Os visitantes recebiam senhas e, em ordem, sentavam-se com Marina para trocarem olhares por alguns instantes. Os dois deveriam permanecer estáticos e em silêncio. Ao todo, foram 736 horas de performance e um total de 1675 pessoas que se sentaram a mesa com a artista.

Figura 7 - The artist is present



Fonte: Art 21 (2016)

2.5 O PÚBLICO

Tanto em ‘Rhythm 0’, ‘The artist is present’ e até mesmo em ‘Imponderabilia’ (performance apresentada em 1977, na Galleria Communale d’arte Moderna em Bolonha, com seu parceiro e performer na época, Ullay, na qual o casal nu ficava na porta da galeria e todos os visitantes deveriam passar num espaço pequeno entre eles [“O público que entrava no museu tinha que passar pelo pequeno espaço entre nós . Cada pessoa tinha que escolher um de nos para encarar”, descreveu Marina]), podemos identificar a teoria de Nicolas Bourriaud sobre a estética relacional, descrita em seu livro ‘Relational Aesthetics’ (2002).

Curador e crítico de arte, Bourriaud relaciona o trabalho de artistas performáticos, como Joseph Beuys, do Fluxus, com as relações humanas. Ou seja, a arte relacional está condicionada ao seu ambiente e, principalmente, ao seu público. Assim, a obra deixa de ser vista apenas do exterior por seu espectador, pois ele passa a integrá-la, ou seja, a obra aberta precisa da colaboração dos espectadores para estar completa. Dessa forma, quando um colecionador compra um quadro expressionista de Lucian Freud, está levando para casa um valor histórico, mas quando participa de uma performance, adquire uma relação com o mundo, com as emoções de outras pessoas.

Depois da experiência em ‘Rhythm 0’ a visão de Marina Abramović sobre o público mudara. Agora ela sabia onde eles eram capazes de chegar e um panorama de o que eles gostariam de ver em suas performances, que sempre tiveram como objetivo criar um momento com o público.

Performances precisam do público. Se você não tiver público e fizer sozinho, não é igual. Eu nunca fiz uma performance pra mim mesma, tenho preguiça. Não vejo por que fazer isso. A relação com o público é o que me interessa. [...] As pessoas compram arte e a colocam nas paredes. A performance não se tornou uma commodity como as outras artes. A performance é algo que traz experiência de vida, você vai pra casa mais rico. Declara Marina em uma de suas palestras no SESC em São Paulo em 2015 (Encontros com Abramović, Talk 7, (2015), Terra Comunal - Marina Abramović + MAI. SESC Pompéia, São Paulo).

3 A CO-CRIAÇÃO NAS CORPORAÇÕES

Muitas organizações ainda insistem em promover e maximizar a venda de seu produto e/ou serviço apenas investindo em marketing, buscando saídas para a redução do preço final, criando promoções, etc. Contudo, uma estratégia mais atraente que dá mais voz e atenção ao consumidor e colaborador começa a se destacar nos setores de atendimento ao cliente. Ao que tudo indica, a co-criação pode se tornar uma das estratégias mais eficientes e obrigatórias da empresa contemporânea.

O englobamento de opiniões de clientes e funcionários de diversos setores da empresa faz com que desde um produto de pouco destaque até um monopólio líder de vendas atinja de maneira mais precisa até o cliente mais exigente. É como se o mundo dos produtos e serviços começasse a se enquadrar no modo de operar similar ao de uma loja de um artesão, na qual o cliente chega com a sua ideia em mente e é ouvido pelo atendente para chegarem no produto que mais se adequará às suas expectativas. Deste modo, abrandam-se facilmente os problemas da concorrência devido a fidelização do cliente.

Assim funciona a co-criação para o artesão com suas encomendas, para artistas como Marina Abramović e assim funciona em grandes empresas, como a Nestlé.

3.1 CO-CRIAÇÃO: VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO ECONÔMICO

Uma pesquisa feita entre os dias 20 de agosto e 2 de setembro de 2014 com 805 consumidores brasileiros e 230 profissionais de empresas pela Conecta, plataforma web do IBOPE Inteligência, chegou a resultados promissores. Apenas 20% das empresas participantes dedicam verba para aproveitar de forma sistemática as ideias, sugestões e conhecimentos recolhidos com os clientes. Mas 50% consideram que essa criação conjunta seja uma tendência e 60% afirmam já ter feito algo novo ao menos uma vez por causa dessa parceria com o consumidor. A Conecta organiza grupos de consumidores para discutir (pela internet ou em encontros presenciais) marcas, produtos, serviços e layout de lojas, entre outros temas. De acordo com Laure Catelnau, diretora executiva do Conecta, a maioria das boas empresas, atualmente, não desenvolve novos produtos sem um projeto de co-criação com o consumidor.

O usuário dos produtos e serviços tem demonstrado bastante disposição em ajudar. Segundo essa mesma pesquisa, 85% dos pesquisados gostariam de participar de comunidades

on-line para discutir a marca que gostam e 80% disseram que fariam isso mesmo sem nenhum tipo de incentivo ou gratificação.

A pesquisa da Conecta mostra que 73% dos consumidores acreditam que os melhores produtos e serviços são oferecidos por marcas que têm por hábito envolvê-los em seus processos de desenvolvimento. E, 71% se sentem mais próximos das marcas que pedem avaliação. “Para esses consumidores, o maior prêmio que podem receber é ver sua ideia implementada”, diz Laure.

É comum hoje as empresas proporem a grupos de consumidores a apresentação de ideias para um problema específico, como tornar o design de um produto mais funcional ou melhorar um serviço prestado. Os participantes debatem propostas já existentes e apresentam novas sugestões. Esse modelo é conhecido pela expressão em inglês *crowdsourcing*, resultado da união das palavras *crowd* (multidão) e *source* (fonte – de informação, ideias, trabalho, inspiração).

3.2 FERRAMENTA PARA FIDELIZAÇÃO

A co-criação se mostra como uma das ferramentas mais importantes para a fidelização dos clientes. Em tempos de grande diversidade de marcas e produtos disponíveis no mercado, além da facilidade ao acesso à tecnologia e das integrações sociais que tornou o consumidor em um verdadeiro crítico dos serviços e produtos que compra, transformar essa pessoa em um cliente fiel a sua marca é uma das maiores conquistas que uma empresa pode ter.

Esta prática pode gerar um aumento de vendas e diminuição de custos a organização. Segundo Philip Kotler, um dos maiores teóricos em administração e marketing, conquistar novos consumidores custa ao bolso da empresa de 5 a 7 vezes mais do que manter satisfeitos aqueles que já são fiéis ao catálogo da empresa. Ou seja, fidelizar clientes é um verdadeiro investimento que entrega redução de custos ao empreendedor. E, conseqüentemente, aumenta a lucratividade. Outra vantagem decorrente da fidelização são os clientes menos sensíveis a variações nos preços dos produtos que compram, devido a se sentirem satisfeitos com os produtos, serviços e com a empresa de forma geral.

Em contrapartida, os clientes não fidelizados simplesmente deixam de comprar e abandonam a empresa ao primeiro sinal de falha. Segundo Kotler, 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar seus produtos e serviços.

Desta forma, temos que é de extrema importância dar poder e voz aos feedbacks dos clientes. Eles são os melhores indicativos de como andam seus produtos e serviços e seu atendimento, pois querem ver seu problema resolvido e acreditam na marca e na empresa.

4 CASO ILUSTRATIVO DA CO-CRIAÇÃO: A HISTÓRIA DA NESTLÉ

Até ao final do século XIX, as crianças dependiam totalmente do leite materno. Quando uma mãe não podia amamentar e a família não tinha posses para contratar uma ama de leite, os bebês eram muitas vezes alimentados com papas de aveia. Esta prática provocava distúrbios intestinais graves, aos quais muitos bebês não sobreviviam. Naquele tempo, na Europa, cerca de uma em cada cinco crianças morriam durante o primeiro ano de vida.

Estas repetidas tragédias e o exemplo do seu pai, um homem empreendedor consciente dos desenvolvimentos no mundo, afetaram profundamente Henri Nestlé, já que metade dos seus catorzes irmãos morreram durante a infância. Heinrich Nestlé nasceu em 10 de agosto de 1814 em Frankfurt, Alemanha. Após a sua formação como aprendiz numa farmácia em sua cidade natal, Henri adquiriu conhecimentos sobre química, botânica e Latim. Passou no seu exame de admissão para técnico de farmácia em Lausanne no ano de 1839, tendo decidido nesse mesmo ano mudar-se permanentemente para a Suíça, mais precisamente para Vevey.

Figura 8 - Henri Nestlé



Fonte: Nestlé (2016)

Após inúmeros testes, em 1867, foi bem-sucedido como empreendedor quando desenvolve uma farinha à base de leite de vaca que se mostrou nutritiva e eficiente, nascia assim a Farinha Láctea Henri Nestlé, o primeiro alimento criado especialmente para crianças. Nessa altura passou a chamar a si próprio Henri Nestlé e tornou-se um verdadeiro pioneiro da indústria alimentar.

Figura 9- The Farine Lactée Nestlé - first product



Fonte: Nestlé (2016)

Nessa época, por intermédio de um médico, ele tomou conhecimento de um bebê de duas semanas, o “pequeno Wanner”, que não ingeria nenhum alimento e se tornava cada vez mais debilitado. Ele não hesitou, preparou um mingau de sua farinha e sugeriu que fosse dado à criança. Durante alguns dias, isso foi feito repetidamente, e obteve sucesso: a criança acabou por se recuperar.

A partir daí a fórmula infantil de Henry Nestlé, foi testada e aprovada por inúmeros médicos e parteiras, tornando-se famosa como um produto completo, fácil de digerir e com sabor agradável. Para personificar o negócio, Henri Nestlé inspirou-se no brasão de sua família para desenhar o logotipo do Ninho com os Passarinhos. Nestlé em alemão significa “pequeno Ninho”.

Durante os anos 60 e 70 do Século XIX, a produção de alimentos ainda era artesanal. A esta altura, Henri Nestlé já tinha mais de 50 anos e estava a tornar-se rapidamente num industrial com novos desafios para enfrentar. Em 1875, com 62 anos, vendeu a sua companhia pessoal para começar uma nova companhia "Farine Lactée Henri Nestlé". A nova companhia Nestlé começou imediatamente a melhorar a qualidade da sua fórmula para bebês e dar início a sua expansão através de suas primeiras fábricas fora da Suíça, construídas na Noruega e, posteriormente, nos Estados Unidos da América (em 1900).

Quase simultaneamente ao início da fabricação da Farinha Láctea, o americano George H. Page, da Anglo Swiss Condensed Milk Co. iniciou, em Cham, também na Suíça, a fabricação de leite condensado, utilizando o leite abundante e de boa qualidade produzido no País. Em 1878, a Anglo Swiss passou também a fabricar uma farinha infantil. A Sociedade Nestlé, por

sua vez, iniciou a fabricação de leite condensado logo a seguir. Essa concorrência entre as duas empresas terminaria em 1905, numa fusão que deu origem a Nestlé and Anglo Swiss Condensed Milk Co. A partir de então, a Empresa jamais abandonaria sua vocação pela alimentação e pelo desenvolvimento, realizando novas fusões e incorporações que a transformaram na maior indústria alimentícia do mundo e na maior especialista mundial em nutrição, marcando presença nos cinco continentes.

4.1 HISTÓRIA DA NESTLÉ NO BRASIL

A história da empresa no Brasil inicia em 1876, com o início da importação da Nestlé FARINHA LÁCTEA no país, nove anos após seu lançamento na Suíça.

Em 1921, com a construção de sua primeira unidade industrial em Araras, no interior paulista, a Nestlé iniciou no Brasil a produção do leite condensado, mais tarde conhecido como Leite Moça. A qualidade e a versatilidade do produto geraram, desde seu lançamento, uma forte relação de fidelidade entre a Nestlé e a dona-de-casa. Por isso, em pouco tempo o Brasil se converteu no maior mercado mundial de leite condensado, posição que mantém até hoje. Em 1924, a empresa inicia a produção da FARINHA LÁCTEA NESTLÉ também na Fábrica de Araras (SP).

Figura 10 - Primeira Fábrica da Nestlé no Brasil



Fonte: Nestlé (2016)

A Nestlé foi pioneira no desenvolvimento das pesquisas que levaram à criação do café solúvel no mundo. E, o Brasil está ligado ao produto desde sua origem. No final dos anos 1920, o presidente da Nestlé na Suíça, Louis Dapples, foi procurado por uma delegação brasileira que incluía um representante do Departamento Nacional do Café, que o consultou sobre a possibilidade de industrializar o café, de modo que fossem mantidos seu aroma e sabor e o produto tivesse um longo período de vida.

Naquela época, os cafés concentrados industrializados existentes eram líquidos e de baixa qualidade. A razão da consulta era que o Brasil vinha enfrentando, ao longo de toda a década de 1920, uma superprodução de café, o que acarretava quedas de preço constantes e acentuadas no mercado internacional. Para contornar a crise mundial de 1929 e sustentar os preços, o governo brasileiro vinha procedendo à queima de estoques. O solúvel seria a solução possível para o problema, uma vez que os estoques, ao invés de serem destruídos, poderiam ser industrializados.

Louis Dapples enxergou uma ótima oportunidade de negócio, entusiasmado com a ideia solicitou ao seu químico Max Morgenthaler que desenvolvesse a solução. Em 1937 Max apresentou um pó de café que era solúvel na água e que mantinha suas características muito próximas de um café fresco. Em 1939 surgiu então o NESCAFÉ a primeira marca de café solúvel da história.

A produção de NESCAFÉ no Brasil iniciou-se em 1953, na fábrica de Araras, e desde o lançamento de NESCAFÉ, a Nestlé sempre foi líder no mercado brasileiro de café solúvel.

4.2 A CO-CRIAÇÃO NA NESTLÉ

4.2.1 LEITE MOÇA®

Os primeiros carregamentos de leite condensado chegaram ao Brasil em 1890 como uma alternativa ao leite fresco, cujo abastecimento era problemático. A princípio utilizado como bebida (reconstituído com água), o leite condensado podia ser armazenado por muito tempo, o que era importante em períodos de escassez de leite.

O produto era vendido nas drogarias e, inicialmente, comercializado com o nome de MILKMAID (chamado assim pela falta de uma palavra equivalente adequada em português). Mas os brasileiros tinham dificuldade para pronunciar esse nome inglês e passaram a chamar o produto de o “leite da moça”, referindo-se à ilustração de seu rótulo. A jovem com trajes típicos que aparece no rótulo da embalagem de MOÇA é uma camponesa suíça do século XIX. Naquela época, o leite condensado mais popular da Suíça tinha a marca La Laitière, que significa vendedora de leite.

Quando a Nestlé iniciou a produção do leite condensado no país, em 1921, optou pela solução lógica de utilizar uma designação criada espontaneamente pelos consumidores. Foi assim que surgiu a tradicional marca Leite MOÇA®, uma marca legitimamente batizada pelas consumidoras brasileiras.

Figura 11 - Evolução da lata de Leite Moça



Fonte: Nestlé (2016)

4.2.2 CANAL DO CONSUMIDOR

A Nestlé está presente no Brasil desde 1921 e, ao longo dessas mais de nove décadas, construiu uma relação afetiva com o consumidor, baseada no respeito e transparência, procurando sempre ouvir seus desejos e necessidades.

Dentre as ações que se destacam no exercício contínuo da construção e manutenção de uma relação saudável entre marca e consumidores, a Nestlé foi pioneira no Brasil na criação de um serviço oficial de atendimento ao público, lançado em 1960, como Centro Nestlé de Economia Doméstica, que anos mais tarde passou a adotar o nome Serviço Nestlé ao Consumidor (SNC).

De acordo com Lilian Miranda, vice-presidente de Marketing & Comunicação da Nestlé, o SNC, sendo o elo entre o consumidor e a Nestlé, desenvolve uma função de extrema importância, contribuindo diretamente para os negócios da companhia. A partir das manifestações dos consumidores, que são registradas e analisadas pelas diferentes áreas da empresa, a Nestlé desenvolve novos produtos, altera embalagens, aperfeiçoa processos e implanta inovações que atendem às necessidades dos consumidores e geram casos de sucesso.

Em 2010, a Nestlé reforçou a importância da voz do consumidor ao criar um novo canal de relacionamento, se relacionando com seus clientes também pelo SMS, algo inédito no Brasil.

Todo dia é gerado um relatório para todas as áreas sobre os principais fatos levantados pelos consumidores. A partir deste trabalho, a empresa já criou e melhorou seus produtos, com destaque para a recente reformulação das tampas das embalagens dos produtos enlatados. A pedido de seus consumidores, em 2014, a Nestlé anunciou a alteração de sua lata do Leite

MOÇA®, em formato slim e sistema Abre Fácil, características inéditas na categoria. "O Serviço Nestlé ao Consumidor não é apenas um serviço, é estratégico para a companhia", afirma Izael Sinem Junior, diretor de Comunicação e Serviços de Marketing da Nestlé Brasil.

4.2.3 NINHO® FORTI+ 0% LACTOSE

Em 2015, a Nestlé anuncia a criação de seu novo produto, NINHO® 0% Lactose em pó. O surgimento deste foi baseado em histórias reais de mães com filhos que apresentavam algum nível de intolerância à lactose e que, estimuladas pela relação de confiança com a marca, entraram em contato com a Nestlé e pediram um produto especial para os seus filhos.

O NINHO® Forti+ 0% Lactose é o primeiro composto lácteo em pó zero lactose do mercado nacional.

O caso conta a história de três mães, entre elas Jaqueline Silva, que sofreu um grande susto ao descobrir que sua filha Isabelle, então com menos de dois anos, sofria de intolerância à lactose. A criança tinha cólicas, diarreia e náuseas constantemente. Preocupada em readequar a alimentação da filha, Jaqueline passou a comprar produtos sem lactose, mas Isabelle não gostava do sabor. Além disso, cada lata de leite em pó, que durava em média uma semana, custava R\$ 55, despesa que pesava no orçamento da família.

Jaqueline decidiu entrar em contato com o serviço de atendimento da Nestlé em março de 2015 e sugeriu a criação de um leite sem lactose. Como ela, muitas outras consumidoras enfrentavam o mesmo problema e também tiveram a iniciativa de entrar em contato com a empresa. Alguns meses depois, um entregador tocava a campainha da casa de Jaqueline com a surpresa, uma caixa com duas latas do novo lançamento da Nestlé, um leite em pó sem lactose, que custa em média R\$ 13.

Figura 12 - Ninho® 0% Lactose em pó



Fonte: Mundo dos Produtos (2016)

Jaqueline e as demais mães que pediram à Nestlé a fabricação do leite em pó com 0% de lactose fazem parte de um grupo de consumidores que ganha importância para as empresas e para a sociedade. São indivíduos que, em vez de simplesmente criticar uma marca, produto ou serviço quando enfrentam algum problema, preferem discutir coletivamente possíveis melhorias ou entram em contato com a empresa para dar ideias, sugerir mudanças e apontar falhas.

A empresa enxergou através dos desejos e expectativas dos seus consumidores, a oportunidade para oferecer um produto que, até então, não existia no mercado. Assim, o consumidor tem a voz dentro da empresa e cria um vínculo afetivo com a organização, fazendo parte do processo de inovação, do desenvolvimento e do melhoramento dos produtos e serviços.

4.3 RECONHECIMENTO DOS CONSUMIDORES

Um dos indicativos de que a empresa Nestlé Brasil Ltda. dá sua devida importância aos questionamentos e sugestões dos consumidores, são os diversos prêmios que a empresa recebe anualmente.

Em 2015, A Nestlé foi destaque no prêmio da revista Carta Capital – As Empresas Mais Admiradas no Brasil. A companhia conquistou o primeiro lugar no setor de alimentos, pelo 11º ano consecutivo, e foi eleita entre as 10 mais admiradas no país no ranking geral da publicação. Para a 18ª edição do prêmio, foram ouvidos mais de 1.200 executivos de todos os setores, que avaliaram as empresas a partir de 13 critérios, como responsabilidade ambiental, inovação e qualidade de serviços e produtos, entre outros.

Neste mesmo ano, A Nestlé também foi reconhecida por sua atenção e dedicação aos consumidores. No Prêmio Época Reclame Aqui – As Melhores Empresas para o Consumidor, a Nestlé foi eleita a grande vencedora no segmento Alimentos Multimarcas. A premiação tem como principal objetivo incentivar as empresas a buscarem excelência no atendimento aos clientes, melhorando seu relacionamento com o consumidor e atingindo alto índice de eficiência na solução de problemas. Nesta pesquisa, foram avaliadas 70 mil empresas, em 72 categorias e dois prêmios especiais.

Além disso, a Nestlé recebeu o prêmio Empresas que Mais Respeitam o Consumidor 2015. Estudo conduzido pela Shopper Experience para a revista Consumidor Moderno analisou a percepção do consumidor em 46 categorias e elegeu a companhia como líder entre as empresas de alimentos. Com avaliação média de 8,83, a empresa foi citada em 74% das abordagens entre os 1.470 brasileiros entrevistados.

A empresa ainda foi eleita como a empresa de melhor reputação do Brasil, segundo o estudo "Brasil Reputation Pulse", realizado pelo Reputation Institute (RI), consultoria líder mundial em gestão da reputação corporativa, que analisou a reputação das 100 maiores companhias atuantes no país, listadas de acordo com a receita anual. A Nestlé atingiu o nível "excelente" de reputação, conforme a pesquisa, que ouviu mais de 6500 pessoas, entre 18 e 65 anos nas principais capitais do Brasil.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A co-criação, realmente, é umas das ferramentas mais importantes no cenário corporativo atual. As empresas buscam por vendas dos seus serviços e ou produtos em um nível que otimize seus lucros e mantenham essa condição, ou seja, é necessário que, de alguma maneira, cativem seus clientes. O relacionamento mais estreito entre cliente e empresa funciona como uma ferramenta efetiva de fidelização.

Na performance ‘Rhythm 0’, Marina Abramović precisou se submeter aos visitantes da galeria durante horas. Somente dando o poder de decisão, a liberdade total e assumindo as responsabilidades por todo o período, Marina pôde ter ideia de qual produto artístico seus espectadores esperavam em uma performance perfeita. Ela pode ter sofrido um pouco, mas valeu a pena para ter essa resposta rápida e direta de seu público sobre algo que poderia ser uma performance incerta e desagradável.

Da mesma forma, uma empresa precisa dedicar algum tempo para estudar e, principalmente, ouvir seus clientes. Registrar as ideias, reclamações e elogios para discutir em reuniões direcionadas a fidelização dos clientes é a maneira mais indicada para alcançar o produto idealizado pela maioria de seus consumidores.

A Nestlé sempre esteve aberta para as opiniões de seus consumidores e funcionários. Como visto acima, a empresa criou e alterou produtos, nomes e embalagens de acordo com as necessidades dos clientes. Isso faz da Nestlé uma empresa que usa o relacionamento com o cliente como estratégia para se manter no mercado e eliminar possíveis concorrentes fidelizando seus consumidores. Além disso, criam valor para a corporação a partir da visão que cada cliente tem pelo seu modo de operar e comportamento no pós-venda.

Ainda de acordo com a pesquisa feita pela Conecta, a maioria das empresas e consumidores reconhecem que a co-criação é uma tendência; a grande maioria dos consumidores demonstram disposição e acreditam que os produtos dessas empresas são melhores; contudo, apenas um quinto das empresas participantes destinam verba para aproveitar as ideias de seus clientes. Isso indica que ainda falta muito para que a maior parte das empresas dediquem algum tempo para a co-criação, porém, aos poucos, essa atitude será o que fidelizará clientes, criará uma nova conjectura competitiva e, conseqüentemente, criará uma significativa nova classe de produtos: os produtos co-criados ou criados com os consumidores.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVIĆ, MARINA. “Body Art”

ART 21. RHYTHM 0 (1974). Disponível em: <<http://www.art21.org/images/marina-abramovi%C4%87/rhythm-0-1974?slideshow=1>>

ART 21. THE ARTIST IS PRESENT (2010). Disponível em: <<http://www.pbs.org/art21/images/marina-abramovic/the-artist-is-present-2010>>

ART 21. RHYTHM 5 (1974). Disponível em: <<http://www.art21.org/images/marina-abramovi%C4%87/rhythm-5-1974?slideshow=1>>

BOURRIAUD, NICOLAS. RELATIONAL AESTHETICS. PARIS: LES PRESSES DU RÉEL. 2002.

ABRAMOVIĆ, MARINA. ENCONTROS COM MARINA ABRAMOVIĆ/TERRA COMUNAL. In: SESC Pompeia, 10/Maio - 10/Março, 2015. Disponível em: <<http://terracomunal.sescsp.org.br/>>

CORPORATIVO NESTLÉ. LEITE MOÇA ATENDE A PEDIDOS DOS CONSUMIDORES E APRESENTA NOVA LATA. Disponível em: <<http://corporativo.nestle.com.br/media/pressreleases/leite-mo%C3%87a-atende-a-pedidos-dos-consumidores-e-apresenta-nova-lata>>

CORPORATIVO NESTLÉ. NESTLÉ É DESTAQUE NOS PRÊMIOS AS EMPRESAS MAIS ADMIRADAS NO BRASIL E AS MELHORES EMPRESAS PARA O CONSUMIDOR. Disponível em: <<http://corporativo.nestle.com.br/media/pressreleases/nestle-e-destaque-nos-premios-as-empresas-mais-admiradas-no-brasil-e-as-melhores-empresas-para-o-consumidor>>

CORPORATIVO NESTLÉ. NESTLÉ É ELEITA A EMPRESA DE ALIMENTOS QUE MAIS RESPEITA O CONSUMIDOR NO BRASIL. Disponível em: <<http://corporativo.nestle.com.br/media/pressreleases/--nestle-e-eleita-a-empresa-de-alimentos-que-mais-respeita-o-consumidor-no-brasil>>

ÉPOCA NEGÓCIOS. 1º - PIONERISMO É DEVER DO LÍDER. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT193876-16355,00.html>>

HAYASHI JUNIOR, PAULO. O USO DE RECURSOS NA CRIAÇÃO DE VINHOS ÍCONES E A COCRIAÇÃO DE VALOR. 2011. PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, Porto Alegre

IBOPE. MAIS DA METADE DAS EMPRESAS JÁ ADERIRAM AO CROWDSOURCING. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Mais-da-metade-das-.aspx>>. <<http://pt.slideshare.net/conectaibrasil1/conecta-crowdsourcing>>

KOTLER, PHILLIP. Administração de marketing. 10º Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 770p.

KOTLER, PHILLIP. KELLER, KELVIN LANE. Administração de Marketing. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006

MOSTRAMI. MARINA ABBRAMOVIC: L'ARTISTA PIONIERA DEL LINGUAGGIO PERFORMATIVO. Disponível em: <http://www.mostra-mi.it/main/?p=8484>

MUNDO DO MARKETING. NESTLÉ INOVA E CRIA SACO PELO SMS. Mundo do Marketing. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/relacionamento/13513/nestle-inova-e-cria-sac-pelo-sms.html>>

MUNDO DOS PRODUTOS. LEITE NINHO SEM LACTOSE. Disponível em: <https://mundodosprodutos.wordpress.com/2015/07/21/leite-ninho-sem-lactose/>

NESTLÉ. FOI ASSIM QUE TUDO COMEÇOU. Disponível em:
 <<https://www.nestle.com.br/site/anelle/historia.aspx>>

NESTLÉ. A HISTÓRIA DE LEITE MOÇA. Disponível em:
 <<http://www.nestle.com.br/moca/historia>>

NESTLÉ. HISTORY OF NESTLÉ. Disponível em:
 <http://www.nestle.com.sg/aboutus/nestle_worldwide/history>

NESTLÉ BEBE. TUDO COMEÇOU COM A FARINHA LÁCTEA. Disponível em:
 <<http://www.nestlebebe.pt/sobre-a-nestle/tudo-comecou-na-farinha-lactea>>

NESTLÉ PROFESSIONAL. HISTÓRIA: COMO SURTIU O LEITE CONDENSADO.
 Disponível em:
 <https://www.nestleprofessional.com/brazil/pt/SiteArticles/Pages/Moca_historia.aspx?UrlReferrer=https%3a%2f%2fwww.google.com.br%2f>

NESTLÉ PROFESSIONAL. HISTÓRIA: A NESTLÉ FOI PIONEIRA NAS PESQUISAS QUE LEVARAM A CRIAÇÃO DO CAFÉ SOLÚVEL NO MUNDO. Disponível em:
 <https://www.nestleprofessional.com/brazil/pt/SiteArticles/Pages/Nescafe_historia.asp>

NWSA. SCULPTURE PORTFÓLIO I & II. Disponível em: <<http://nwsa-sculptport12.blogspot.com.br/>>

POLITIKIN-ZABAVNIK. BEOGRAD KOGA VISE NEMA. Disponível em:
 <<http://politikin-zabavnik.co.rs/pz/content/beograd-koga-vise-nema?page=3065>>

REVISTA ÉPOCA. 65% DAS EMPRESAS QUEREM OUVIR O CONSUMIDOR PARA MELHORAR E CRIAR NOVIDADES. Disponível em:
 <<http://epoca.globo.com/vida/noticia/2015/12/65-das-empresas-querem-ouvir-o-consumidor-para-melhorar-e-criar-novidades.html>>

REVISTA PUBLICITÀ. AS MÃES PEDIRAM E A NESTLÉ ENTREGOU NINHO SEM LACTOSE. Disponível em: <<http://www.revistapublicitta.com.br/acao/cases/as-maes-pediram-e-a-nestle-entregou-ninho-sem-lactose/>>

SIMPSON, BENNETT. “PUBLIC RELATIONS: BENNETT SIMPSON TALKS WITH NICOLAS BOURRIAUD”. IN *ARTFORUM*. ABRIL, 2001.

WE ARE NOT A MUSE. Marina Abramovic (30 November 1946-). Disponível em: <<http://www.wearenotamuse.co.uk/marina-abramovic-30-november-1946/>>

WESTSCOTT, JAMES (2010). “QUANDO MARINA ABRAMOVIĆ MORRER: UMA BIBLIOGRAFIA”. SESC edições.