

# PROSUMERS E COCRIAÇÃO DE VALOR NA HERBALIFE

## PROSUMERS AND VALUE CO-CREATION IN HERBALIFE

Hellen Taynan da Silva Cavalcanti

Universidade Federal de Minas Gerais – Brasil  
hellentaynan@gmail.com  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2672-6726>

Renata Francisco Baldanza

Universidade Federal da Paraíba – Brasil  
renatabaldanza@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6157-6922>

Thiago Assunção de Moraes

Universidade Estadual do Piauí – Brasil  
thgmoraes@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9729-4858>

Jefferson Oliveira da Silva-Lacerda

Universidade Federal da Paraíba – Brasil  
jeffersoncantalice3@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4927-1242>

### RESUMO

A Lógica Dominante de Serviço torna todos os atores cocriadores de valor. De tal modo, o valor criado após a experiência dos atores pode variar e um mesmo bem (produto ou serviço) pode ser avaliado positivamente por uns e negativamente por outros. Alguns atores podem ainda desempenhar duplo papel sendo ao mesmo tempo produtores e consumidores dos bens. Neste grupo estão os prosumers que, em um ambiente online, encontram possibilidades de anunciar propostas de valor e promoverem interação. Objetivou-se, por observação participante e entrevistas, analisar a colaboração em ambiente online pelos prosumers da Herbalife na adesão e manutenção de novos consumidores. Considerou-se a proposta de valor da empresa e a experiência dos atores na criação deste valor. Os achados permitiram identificar ações positivas e negativas de prosumers e a discussão favoreceu a elaboração de um quadro alinhando as premissas da Lógica Dominante de serviço à Herbalife.

### PALAVRAS-CHAVE

Cocriação de valor. Lógica Dominante de serviço. Prosumer. Herbalife.

## ABSTRACT

*The Service-Dominant Logic elevates the customer to a value co-creator. It is understood that the value created after the experience of consumption can vary, and the same brand can be evaluated positively by some and negatively by others. Cyberspace is also understood as an environment conducive to action by prosumers who through the administration of pages, websites or groups, announce speeches and promote interaction. This work presents qualitative research, with participant observation and interviews aiming to analyze online collaboration by Herbalife prosumers in the adhesion and maintenance of new consumers. It is considered the value proposition of the company and the consumption experience of the customers in the creation of this value. The findings allowed to identify positive and negative actions of prosumers and the discussion favored the elaboration of a framework aligning the premises of the Service-Dominant Logic.*

## KEYWORDS

*Co-creation. Service-Dominant Logic. Prosume.; Cyberspace. Herbalife.*

## INTRODUÇÃO

A ideia geral do que é a Lógica Dominante de Serviço (doravante LDS) foi apresentada por Stephen Vargo e Robert Lusch no artigo *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing* publicado em 2004 no *Journal of Marketing*. Nesse trabalho, os referidos autores visam esclarecer a evolução do pensamento de marketing em direção a uma nova lógica de pensamento. Após atualização dos debates sobre a LDS, Vargo e Lusch propuseram um novo paradigma de trocas sociais e econômicas o qual se apresenta como sucessor da tradicional Lógica Dominada pelos Produtos (LDP) (SILVA; CASTRO; MELO, 2015).

Desta maneira, a compreensão de serviço na Lógica Dominante de Serviço é de que este envolve um ecossistema composto de atores, recursos, instituições e valor com o cerne em um processo de cocriação de va-

lor (VARGO; LUSCH, 2018). Desse modo, a proposta que surge em 2004 como uma reorientação filosófica para o marketing, baseada no objeto central deste, a troca, ganha possibilidade de status de teoria.

Dentre as premissas fundacionais da LDS, destaca-se que o valor é cocriado por todos os atores incluindo sempre o beneficiário (VARGO; LUSCH, 2016). De tal modo o beneficiário não é apenas o consumidor final do produto, mas todos os atores anteriores a ele que dependiam de algum recurso envolvido nas trocas. Há ainda a ideia de que os atores envolvidos nas trocas, não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de propostas de valor e é neste sentido que o ecossistema de serviço se compõe através da dinâmica de trocas mediadas por instituições responsáveis pela coordenação e controle delas (VARGO; LUSCH, 2016).

Na LDS, algo que permaneceu inalterado em todas as revisões, foi a importância das experiências nas trocas. Dada característica de sociabilidade dos indivíduos, uma experiência tende a ser compartilhada em grupos, destacando-se a atuação como um *prosumer*. O termo *prosumer* foi citado originalmente por Toffler (1984) para designar, essencialmente, pessoas que produzem alguns dos produtos e serviços que entram no seu próprio consumo ou, de algum modo, influenciam na produção de bens e/ou serviços para que se tornem mais condizentes com suas necessidades (TOFFLER, 1984). O conceito de *prosumer* vem sendo associado também aos novos consumidores que, de algum modo, podem influenciar as decisões de consumo. Por sua vez, este efeito vai gerar um impacto na decisão de futuros consumidores, positivo ou negativo.

Estas experiências podem ser fortalecidas por meio de ferramentas de comunicação, através da difusão de informação pelos *prosumers*. Neste sentido, apontada atualmente como uma poderosa ferramenta, a presença das redes sociais *online* auxilia a ação de *prosumers*, uma vez que permite o alto alcance de público diversificado. Por esta razão, verifica-se uma importância em analisar como a difusão de informações e experiências *online* de consumidores e ex-consumidores colaboram na adesão ou repulsão ao consumo.

O lócus desta pesquisa são consumidores da *Herbalife*. A referida empresa apresenta em sua proposta, não apenas um bem-estar no sentido de saúde, mas também uma oportunidade de negócio econômico, transformando o resultado de seus consumidores em lucro para eles mesmos ao se tornarem consultores. Esses fatores

denotam uma ação efetiva de *prosumers* no sentido positivo de um lado. Por outro lado, considera-se a marca polêmica, uma vez que em buscas em periódicos da Capes nas bases *Scopus* e *Web of Science* de 1985 a 2020 observou-se 273 publicações científicas, sendo a maioria em periódicos internacionais na área da saúde sobre danos provocados pelos produtos da marca. De 2015 a 2020, os artigos que atualizam informações sobre os produtos da *Herbalife* continuam concentrados em *journals* de medicina e nutrição e abordam questões como risco de hepatotoxicidade envolvendo fitoterápicos em geral.

No caso da *Herbalife*, por exemplo, uma pesquisa recente da *Acta Clinica Croata* conduzida por 08 acadêmicos da área de saúde, identificou a relação entre o uso dos produtos *Herbalife* e danos hepáticos em mulheres que não apresentavam nenhum outro fator de dano como uso de álcool, causas virais, metabólicas, autoimunes e neoplásicas de lesões hepáticas, bem como doenças vasculares do fígado (JURČIĆ, et al., 2019). Segundo a pesquisa, após a redução do consumo dos produtos da marca, as lesões hepáticas regrediram. Por outro lado, existem estudos que desmentem a toxicidade dos produtos e reclamam maior rigor na publicação de casos médicos. Destacam-se nesse grupo, o estudo divulgado na *Journal of pharmacy practice* assinado por Appelhans; Najeeullah e Frankos (2015) em resposta a estudos anteriores que não teriam utilizados critérios adequados para apresentar conclusões sobre possível associação entre produtos *Herbalife* e doenças hepáticas.

Diante das polêmicas envolvendo a marca, o marketing se apropria no que diz respeito ao consumo e a relação entre os atores e recursos que compõem o ecossis-

tema de serviço da *Herbalife*. Apropriando-se da LDS numa perspectiva colaborativa e na atuação *online* dos *prosumers*, desenvolveu-se uma pesquisa na plataforma de suporte às redes sociais *Facebook*, tendo como suportes metodológicos a observação participante e entrevistas com roteiro semiestruturado. Estas foram aplicadas a 12 participantes via *chat* do próprio *Facebook* bem como via *Whatsapp*. Através da observação, percebe-se que os relatos difundidos nas páginas pró-consumo *Herbalife* enfatizam o sucesso na carreira e nos resultados e lançam propostas oferecendo agilidade e praticidade. Também atuam convidando novos consumidores por meio de uma alocação que imbrica a certeza de uma vida saudável à possibilidade de enriquecimento econômico.

De forma mais discreta, porém tão importante quanto à ação positiva dos *prosumers*, estão páginas, grupos e depoimentos de pessoas que tiveram experiências negativas com os produtos e, também, atuam como *prosumers* da marca, no sentido negativo. Esses fatores evidenciam a ideia de cocriação de valor, onde a *Herbalife* propõe o valor enquanto ator do ecossistema, mas depende de outros atores engajados para ter o valor de marca confirmado. Também denota as diferentes percepções sobre a mesma marca cujos produtos obedecem à ambiguidade: podem ser utilizados tanto para emagrecimento, quanto para aumento de peso, mas sempre mantendo a proposta de uma vida mais saudável.

## A LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO E A AÇÃO DOS PROSUMERS

Tratada por Achrol e Kotler (2012) como parte do subfenômeno do marketing, a LDS consiste em uma ótica alterna-

tiva para compreensão do mundo, da troca social e econômica entre atores humanos, tanto individualmente quanto em grupo. A partir da visão de produtor e consumidor como atores e da visão linear de cadeias produtivas, Vargo e Lusch (2004) analisam os sistemas sociais e econômicos enquanto ambientes colaborativos nos quais os atores cocriam valor a partir da integração de recursos diversos no processo de troca de serviço por serviço.

No contexto aqui abordado, os atores beneficiários percebem valor tanto da perspectiva de quem oferta os produtos quanto de quem consome. Em qualquer posição em que estejam os atores, as experiências pessoais devem ser consideradas no processo de criação de valor. Para que se assegure o processo colaborativo que denota a cocriação, é necessária a atuação institucional para garantir a coordenação e controle das trocas (VARGO; LUSCH, 2016). Assim, as experiências são avaliadas mediante as propostas de valor estabelecidas pelos atores que, por sua vez, vão integrar recursos incluindo habilidades e conhecimentos

Conforme apontam Vargo e Lusch (2004, 2014), o serviço é a base fundamental destas trocas e deve-se atentar à necessidade do envolvimento de atores, recursos, serviço, valor e arranjos institucionais. Isto é, o serviço mais do que ofertado, deve ser experimentado. Por isso, no contexto desse trabalho, analisa-se a *performance online* dos atores e recursos que envolvem a *Herbalife* e toma-se a participação destes mediante análise dos conteúdos difundidos nas trocas ocorridas no ambiente virtual, que partem de interesses específicos e das *performances* no âmbito da socialização na cibercultura (MONTARDO; ARAÚJO, 2013).

Conceber o consumo como *performance*

implica dizer que, embora o ato de comprar seja individual, os fatores que levaram à compra, ainda que sem fins externos, sofreram influências de terceiros e por sua vez, influenciarão a outros (MONTARDO; ARAÚJO, 2013; SLATER, 2001). Acerca da definição de *performance*, convém esclarecer que aqui é utilizado o conceito ligado diretamente a atuação social. Sob esta vertente, Goffman (1975) defende que a representação face a face torna possível a representação do indivíduo a ele e aos outros. Assim, a representação é ambígua uma vez que a necessidade do outro de se mostrar volta-se diretamente ao papel de influenciar quem o vê.

No ciberespaço, a *performance* dos atores da *Herbalife* está intrinsecamente ligada a consumidores performáticos, que influenciam outros consumidores através de suas experiências, chamados *prosumers*. Os *prosumers* são consumidores que atuam ao mesmo tempo como produtores, à medida que produzem conteúdo, e influenciadores, isto é, despertando o desejo de consumir em terceiros (SANTAECLA, 2003; DEUZE, 2006). Liu (2014) pontua que são os *prosumers* os agentes das mídias sociais que negociam valores e normas na sociedade *online* e *offline*. Conforme Liu, a prática de mídia social é mais do que um produto técnico, constitui um fenômeno cultural que transmite significados culturais.

Neste sentido, a *Herbalife* investe em relacionamento com seus clientes, pois estão cientes que o encantamento de um, pode influenciar a outro. Desse modo, os representantes da empresa acompanham o progresso dos consumidores e se colocam à disposição para contato, esclarecimento de dúvidas e tornam-se orientadores dos seus clientes, ao mesmo tempo em que os treina para orientar outros possíveis clientes.

A ferramenta essencial neste proces-

so de envolvimento é a comunicação e é mediante a comunicação nas redes sociais, que ocorre a *performance* virtual identitária (BOYD, 2007). Conforme Campbell (2009), não é a compra ou o ato de adquirir algo que forma a identidade, mas a forma como esse indivíduo se apropria dos bens que adquire. Desse modo, um consumidor que adquire um bem e o utiliza é apenas um consumidor, enquanto aquele que ao adquirir um bem, compartilha suas experiências com outros, é um *prosumer*.

Este indivíduo, que aqui é contextualizado como *prosumer*, deve ser destacado por seu empoderamento diante da influência exercida em outros através das mídias sociais. Tal empoderamento é permitido pela Web 2.0, que pelas aplicações interativas *online* e controladas pelo usuário, expandem experiências, conhecimentos e, por conseguinte, poder de mercado dos usuários como participantes em processos culturais, sociais e econômicos (ARCHER, 2012). Dentro da Web 2.0, as mídias sociais atuam como serviços de *internet* cujo conteúdo é gerado pelos usuários do serviço (CANN; DIMITRIOU; HOOLEY, 2011).

Desta forma, para melhor captar a essência desta relação toma-se a proposta de Vargo e Lusch que após revisões no quadro conceitual da Lógica Dominante de Serviço em 2016, organizaram 11 premissas a fim de contextualizar atores, recursos, serviço, valor e instituições. Para tanto, apresenta-se na Tabela 1, as premissas, as quais serão consideradas no contexto deste estudo:

As premissas fundamentais apresentadas fornecem a base explicativa à natureza dos serviços. Fornecem ainda os direcionamentos para compreensão dos valores criados nas trocas entre os atores da *Herbalife*. Sabendo disso, entende-se que os processos são cria-

**TABELA 1– Léxico da Lógica Dominante de Serviço**

Lógica Dominante de Serviço		
PF1		Serviço é a base fundamental de troca.
PF2		Trocas indiretas mascaram a base fundamental da troca, o serviço.
Atores	PF3	Bens são um mecanismo de distribuição para fornecer serviço.
	PF4	Recursos operantes são a fonte fundamental de benefícios estratégicos.
	PF5	Todas as economias são economias de serviço.
Recursos	PF6	O valor é cocriado por todos os autores incluindo sempre o beneficiário.
	PF7	Atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de proposta de valor.
	PF8	Uma visão centrada no serviço é inerentemente relacional e orientada ao beneficiário
Serviço	PF9	Todos os atores sociais e econômicos são recursos integradores
Valor	PF10	O valor é sempre única e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário
Instituições	PF11	A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas pelo ator e os arranjos institucionais

Fonte: Vargo e Lusch (2016).

dos por atores para produção de resultados favoráveis. No entanto, esses resultados não são os mesmos para cada ator, pois cada um interpreta o valor resultante de maneira distinta, pois tem uma perspectiva própria sobre investimentos e resultados (LUSCH;VARGO, 2014). Na perspectiva do *prosumer*, este valor será comunicado a outros, que poderão ser influenciados ao consumo ou não-consumo pelo relato e dessas experiências passadas de outros consumidores.

A pesquisa existente na cocriação de valor enfatiza a necessidade de adotar a LDS, de maneira que os produtos inovadores sejam oferecidos para a criação memorável das experiências (MATTHING et al.,2004; LUSCH et al., 2007; GRÖNROOS, 2008). Desta maneira, o significado dado pelo *prosumer* considerado aqui sob um viés de empoderamento do consumidor capaz de criar valor reflete-se no compartilhamento de conteúdo de consumidores e potenciais consumidores presentes nas redes sociais *online*.

De modo mais recente, estudos sugerem que o valor, além da possibilidade de ser cocriado, pode ser codestruido de modo intencional ou acidental (PLÉ; CACERES, 2010).

Desse modo, considerando que a atuação dos *prosumers* nem sempre é a propagação positiva da marca, é possível entender que aqueles que performam uma postura detratória da *Herbalife*, atuam como codestruidores do valor da marca. Essas implicações são particularmente importantes do ponto de vista gerencial de empresas que estabelecem parcerias com consumidores que, potencialmente podem trabalhar como distribuidores.

## DIFUSÃO DE INFORMAÇÕES E EXPERIÊNCIAS NA INTERNET

O estudo do que é disseminado através das diferentes formas de expressão de linguagem possibilita ao pesquisador tomar posse de sentidos implícitos no que se expressa. Aqui, a interpretação da linguagem aproxima-se da compreensão do fenômeno de consumo de suplementos alimentares e dietas de emagrecimento a partir daquilo que expressam os consumidores nas redes sociais virtuais que participam, onde a palavra é a base da relação social (FIORIN, 2005), que compiladas em conversas, transformam-se na pedra fundamental da sociabilidade (LODER, 2008).

Todo compartilhamento pode causar efeitos identitários que emergem da história, da memória e de eventos experienciados pelo sujeito ou pelo grupo que o transmite, determinando-se como uma prática social (FOUCAULT, 2004). A construção discursiva a que se dedica a análise presente neste trabalho considera sua constituição a partir dos sentidos criados nas experiências e expectativas de consumo direcionadas à Lógica Dominante de Serviço expressas na rede social *online* Facebook quanto a produtos voltados à suplementação e dietas da marca *Herbalife*. Admite-se que as trajetórias do consumir quando compartilhadas em grupo na *internet* por meio de textos e imagens, formam a memória dos hábitos impulsionados pela inovação da tecnologia e promovem a dinâmica interacional da rede.

Aqui, os escritos do grupo, estudados em uma mídia social *online*, são compreendidos sob o efeito dos conflitos, opiniões e interesses surgidos a partir do ato de consumo, em que a expectativa do resultado ofertado é construída sob o repertório compartilhado sobre a realidade social transmitida para as interações do ambiente virtual, lógica condizente com a virtualização proposta por Lévy (1996).

A *internet* possibilitou ao sujeito o papel de consumidor global, não apenas para adquirir bens, mas principalmente como usuário dos serviços que os envolvem. A difusão da informação é uma forma de consumo transmitida pelo discurso de sujeitos ou grupos que têm em comum a experiência com aquilo que foi consumido. Essa é a assunção do consumo dentro do discurso formado nas relações sociais, observado nas práticas e significados culturais (VEBLEN, 1965). Essa dinâmica considera os contratos estabelecidos entre os consumi-

dores e as marcas para além do que é formalizado. São dinâmicas interacionais que compõem contratos sociais com normas compreendidas entre os que compartilham experiências semelhantes.

No caso da *Herbalife*, encontra-se particularidades de transferência de responsabilidade da marca com o discurso de empreendedorismo atribuído aos distribuidores independentes que revendem os produtos. A ideia de se tornar empreendedor aliada à proposta de valor de bem-estar e possibilidades de compartilhamento de experiências de sucesso faz como que o significado da marca transcenda a visão utilitarista e alcance o sistema simbólico naquela cultura de consumo.

A eficiência material dá lugar às atribuições identitárias presentes, fato percebido nas premissas fundamentais de Vargo e Lusch (2008). Desta forma, os discursos carregam consigo valores simbólicos de poder, prestígio, retribuição etc., refletidos como necessidades culturais presentes no ato de consumir e se tornar financeiramente independente, elevando a troca a mais que uma atividade econômica (ROCHA; BARROS, 2004). Assim, a experiência potencializa o efeito da troca e promove a cocriação de valor.

O indivíduo, na ação de consumidor, imprime na experiência de consumo a identidade que espera ser atendida pelo serviço proposto na oferta. A expectativa criada, atendida ou não, dará origem a um discurso que fará parte de uma rede de interações caracterizada pelas conversas referentes ao objeto da relação de troca.

Diante desse contexto, os estudos de marketing que envolvem a interação entre grupos de indivíduos direcionam-se principalmente às plataformas de suporte a comunidades virtuais e, mais recentemente, de redes

sociais *online*, considerando como principais atributos de pesquisa a percepção quanto a novos produtos, ocasionando engajamento e colaboração (DHOLAKIA et al., 2004). Já a influência na decisão de compra, cultura de marca e cocriação, também se destacam como interesses de pesquisa crescentes dos trabalhos no campo do Marketing e das comunidades virtuais (HEALY; MCDONAGH, 2013; LEAL et al., 2014). Isso reforça os estudos da LDS, analisada nesta pesquisa a partir dos conteúdos disseminados pela experiência de consumo de produtos voltados para dieta de emagrecimento e compartilhados, em sua essência experiencial, nas redes sociais *online* e em plataformas afins.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa é qualitativa e utiliza procedimentos interpretativistas para elaboração dos resultados. Para corroborar com os seus objetivos, a pesquisa foi definida quanto ao seu nível de aprofundamento como exploratória-descritiva uma vez que, em primeiro lugar, a temática da Lógica Dominante de Serviço ainda é pouco estudada em contextos virtuais brasileiros e não foram encontrados estudos empíricos de grande impacto que analisem a importância dos discursos difundidos em ambiente *online* na criação de valor. Segundo, porque se utiliza das premissas descritas por Vargo e Lusch (2014) para descrever as possíveis atuações dos *prosumers* neste contexto.

Com relação aos sujeitos da pesquisa e seu *locus*, buscou-se os interagentes ligados à marca *Herbalife*, aqui caracterizados como *prosumers*, que interagem na plataforma de suporte *Facebook*. A partir da definição do *locus*, se procedeu a observação participante dos discursos desses consumidores, con-

sultores e ex-consumidores dos produtos *Herbalife*. Algumas discussões e postagens convidavam ao acesso a outros links como *blogger* e *youtube*. Desse modo, os conteúdos circulantes nessas plataformas também colaboraram para os resultados da pesquisa. As entrevistas foram realizadas via *chat* no próprio *Facebook* e por *whatsapp*. Optou-se pelas entrevistas via *whatsapp* devido à disponibilidade dos entrevistados e melhor acesso a estes, bem como pela comunicação poder ser realizada a qualquer instante.

Esse *locus* foi selecionado pela atividade e engajamento observados nas discussões propostas pelo *Facebook*. A aba intitulada “*Facebook* para empresas” revela que 45% da população brasileira acessa o *Facebook* mensalmente e isso corresponde a 92 milhões de acessos/mês. Desse modo, é compreensível porque tantas empresas, marcas e profissionais autônomos têm empregado grande parte de seu tempo investindo em divulgações no *Facebook*.

Participaram da pesquisa 8 páginas do *Facebook* sendo 5 páginas de incentivo ao consumo e divulgação dos produtos da *Herbalife* e 3 páginas que se posicionam contrariamente à marca. Foram analisadas as páginas *Herbalife* Brasil, *Herbalife* Caruaru, *Herbalife* Oitizieiro, *Herbalife* STF – PI, *Herbalife* EVS – Teresina, Diga não *Herbalife*, *Herbalóides* e Canal do Otário. As páginas que se posicionam contrárias a *Herbalife*, encaminham os leitores a outros *links* de artigos, vídeos e depoimentos no sentido de divulgar os malefícios de entrar na *Herbalife*.

Foram entrevistadas 12 pessoas de diferentes regiões brasileiras por *chat* no próprio *Facebook* ou no *whatsapp*. O primeiro entrevistado foi selecionado por acessibilidade, a partir deste seguiu-se a técnica “bola de neve” que consiste em uma téc-

nica de pesquisa qualitativa, pela qual o conjunto de informantes é indicado por um ou dois informantes iniciais (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

O roteiro de entrevista semiestruturado foi construído com vistas a atender às premissas de Vargo e Lusch (2014), a fim de descrever em quais situações podem-se vincular as premissas na atuação dos *prosumers Herbalife*. Durante a entrevista, procurou-se estimular o interlocutor a acrescentar informações ou recomendações que não tinham sido abordadas na entrevista, sendo consideradas nas pesquisas, aquelas ligadas à delimitação do estudo. Os resultados das entrevistas e observações foram trabalhados através da técnica de Análise de Conteúdo qualitativa de Bardin (2009) com categorias criadas a posteriori.

## RESULTADOS

A pesquisa baseou-se em uma observação participante e foi complementada por entrevistas de roteiro semiestruturado com a participação de pessoas que consomem ou já consumiram produtos da marca *Herbalife*. A observação participante evidenciou linearidade nos conteúdos compartilhados no *Facebook* tanto dos que defendem e indicam os produtos, quanto dos que criticam e desaconselham o consumo.

Os resultados da pesquisa foram mais favorecidos pela observação participante que pelas entrevistas, uma vez que cada conteúdo compartilhado nas páginas do *Facebook* proporcionava ampla discussão, envolvendo centenas de respostas numa mesma postagem. No entanto, as entrevistas foram importantes em diversos sentidos. À metodologia, as entrevistas fortalecem a observação participante a se estabelecer no meio acadêmico. À pesquisa, em parti-

cular, as entrevistas foram úteis para corroborar as falas, de modo que, pela análise social do sujeito e o contexto ao qual ele se insere, foi possível inferir particularidades nos discursos.

As análises envolveram 5 páginas de incentivo ao consumo e divulgação dos produtos e 3 páginas que se posicionam contrariamente à marca. Observa-se que os discursos nas páginas favoráveis engajam mais participantes e tem uma repercussão maior na própria postagem, enquanto as páginas que desaconselham o consumo encaminham os participantes a outros *links*. O conteúdo das páginas contrárias existe no sentido de divulgar os malefícios de entrar na *Herbalife* especificamente como distribuidor. Também se destaca a importância de realizar uma dieta séria monitorada por profissionais da saúde.

A ênfase nos canais que desaconselham a *Herbalife* enfatiza questões econômicas e ilusões de um modo geral, desconstruindo tanto a ideia de emagrecimento, quanto de enriquecimento rápido e fácil, que é pregada pelos distribuidores independentes que assumem o discurso empreendedor. Também se observou que no caso da *Herbalife*, há uma disparidade quantitativa entre defensores e críticos, o que pode se notar na página da comunidade “Diga não a *Herbalife*”, com 136 curtidas até o dia 27 de dezembro de 2020 enquanto a página oficial “*Herbalife*” possui 2.860.086 curtidas. As entrevistas foram realizadas com 12 pessoas de diferentes regiões brasileiras. *É importante destacar aqui que, com relação aos trechos transcritos, a originalidade de forma e gramaticais foram preservadas tal como foram expostas na coleta dos dados.*

As respostas das entrevistas foram categorizadas de modo geral no Quadro 1:

**QUADRO 1 – Resultados gerais de acordo com as perguntas do roteiro**

Perguntas	Respostas mais frequentes	Respondentes	Total
Atuação como <i>Prosumer</i>	Recomendo.	E2; E3; E4; E7; E8; E9; E10; E11; E12	9
	Não recomendo a ninguém e falo contra sempre que posso.	E1; E5	2
	Depende, porque pode fazer mal.	E6	1
Motivação para consumo	Ganhar Peso.	E10;	1
	Emagrecer.	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E11;	8
	Curiosidade.	E8; E9; E10	3
	Busca do corpo perfeito.	E12	1
	Disposição / Energia / Saúde.	E8; E10; E11	3
	Ajudar pessoas.	E3	1
Sobre a influência dos discursos nas Redes Sociais	As redes sociais influenciaram na decisão e são importantes na divulgação.	E2; E3; E4; E10; E11; E12	6
	As redes sociais não influenciaram a decisão e para mim, não são importantes.	E8; E9	2
	As redes sociais confirmam minha decisão de consumo e me motivam a continuar.	E10; E2	2
	As redes sociais não influenciaram em minha decisão, mas considero importante.	E1; E5; E7	3
Sobre o conhecimento acerca das críticas	Só quem não sabe os prejuízos à saúde consome <i>Herbalife</i> .	E1; E5	3
	Pessoas que criticam, não sabem o que estão dizendo.	E8; E10	3
	Não ouço críticas.	E9; E12	2
	Quem critica tem inveja. É concorrência.	E2; E6	5
	As críticas são incompletas, só mostra o lado negativo.	E8; E10	2
	Quem se dá mal é porque usa errado.	E2; E10; E11	3
	Adoecei e meu médico explicou que era culpa da <i>Herbalife</i> .	E4	1
	Os produtos são caros.	E9	1
Sobre o valor dos produtos	Proporciona qualidade ao meu corpo por dentro.	E3; E8; E10;	3
	Não tem muita importância agora que não uso mais.	E7; E9	2
	Poucas calorias e substitui refeições.	E9; E10	2
	Produtos de alta tecnologia.	E10	1
	Valor ruim, nenhum valor. Não recomendo e falo contra sempre que alguém quer usar.	E1; E5	2
	Me proporcionou conquistas.	E2; E3; E12	3
	Minha anemia se agravou.	E4	1
	Quando não tomo, sinto falta.	E11	1
Sobre as relações sociais	Amigos que não consomem tendem a se afastar.	E6; E8; E10	3
	O ciclo de amizades aumentou.	E2; E3; E8; E9; E11; E12	6
	Quem vende fica meio <i>chato</i> .	E11	1
	Não mudou nada.	E1; E5; E4; E6; E7	5

Fonte: Elaboração própria (2020).

A pesquisa buscou enfatizar a cocriação de valor da marca pelos discursos nas redes sociais. No entanto, percebe-se que a proposta da marca em aliar os produtos que prometem uma vida saudável está intrinsecamente ligada à oportunidade de negócio, lucro, retorno econômico, status social e realização profissional. Infere-se, portanto, que os aspectos de consumo se confundem com os profissionais, dado que em muitos relatos é possível perceber sua conjugação, ou seja, o indivíduo que pretende vender e prosperar, obrigatoriamente deve adquirir e experimentar.

É possível observar que os discursos que enfatizam a possibilidade de ajudar as pessoas, melhorar a vida delas e realizar os sonhos, se relacionam diretamente a um alto valor de marca atribuído pelos que estão envolvidos no negócio. Assim, a promoção dos produtos é o que reforça a marca. Observou-se que *não há um evento sequer ou ação promocional voltado à* ampliação do conhecimento e uso da marca que não envolva a experiência com os produtos ou o uso da ascensão pessoal sob o discurso da prosperidade e do enriquecimento fácil.

Desse modo, pode-se perceber que a cocriação de valor depende diretamente do engajamento dos consumidores que precisam experimentar os produtos para refletir o que eles oferecem e assim, favorecer a criação de valor para outras pessoas. A ideia de *prosumers* na *Herbalife* é reforçada quando se observa que a aquisição de produtos não é feita em farmácias ou lojas de conveniência, nem supermercados ou *shoppings*. A única maneira de obter um produto da marca é através dos consultores, chamados distribuidores independentes e que também são consumidores.

Assim, como se observa nas cate-

gorias gerais destacadas no Quadro I, os resultados incitam uma análise mais aprofundada que redireciona a discussão não apenas acerca da cocriação de valor, como também a ideia de responsabilidade do consumidor e da própria empresa.

## DISCUSSÃO

O uso dos produtos da *Herbalife* é carregado de simbologias que envolvem o bem-estar e a saúde. Nesse aspecto, observa-se que a cocriação de valor começa na esfera subjetiva de cada indivíduo que vê na marca a oportunidade de realizar sonhos de ter um corpo bonito aliado a um padrão de vida alto. Uma vez o valor criado na mente do consumidor pela expectativa positiva, o próximo passo é a experimentação. Esta experiência pelo uso é determinante na corroboração de valor criado subjetivamente e que vai ser base para replicar o discurso de sucesso e assim, direcionar a ação de outros consumidores ou desencorajá-los, caso ocorra situações de insucesso.

Ainda assim, observa-se que os discursos nas redes sociais virtuais não enfatizam diretamente os ganhos do ponto de vista econômico com ganho de lucros ou ascensão social. Antes, fala-se em mudança de vida, enfatizando para isso a saúde e o bem-estar.

Na verdade, quem entra nesse negócio pensando em lucro imediato está totalmente errado, o lucro vem com o tempo depois que você tiver um resultado e ter ajudado muita gente a controlar o peso, isso requer uma atenção maior, um acompanhamento, estar junto indicando o que comer e motivando a fazer atividade física, não existe sucesso do dia para noite. (E3, consultor e consumidor).

As pessoas que estão engajadas à marca, acreditam que o resultado delas é o que motiva outras pessoas e que elas próprias foram motivadas assim. Esses discursos ratificam a ideia dos *prosumers*.

Eu comecei a tomar por indicação de um amigo.... Eu estava acima do peso, e como não conhecia o produto e não tinha nada a perder eu quis experimentar. (E2, Consultor e consumidor).

Nas páginas abertas de incentivo ao consumo *Herbalife* do *Facebook* percebe-se a devoção dos consumidores à marca. Muitos perfis carregam fotos com o slogan *Herbalife* e muitos exibem imagens que remetem à prosperidade. Através da observação dos recursos enfáticos usados por alguns entrevistados, pode-se perceber a intensidade do que é declarado. Dentre os recursos de ênfase destaca-se o uso de caixa-alta, *emoticons* e ferramentas que denotam maior entonação ao discurso.

É UMA MUDANÇA TOTAL PARA MELHOR NA SAÚDE, NÃO FIQUEI COM FLACIDEZ, FIQUEI COM A PELE LINDA VOU TOMAR ATÉ MORRER AMO AMO AMO *HERBALIFE*. (E6, consumidor).

A eficácia das redes sociais como uma ferramenta para divulgação também foi questionada, uma vez que muitas pessoas têm acesso aos resultados de outras e assim buscam informações para consumir os produtos. Em geral, é enfatizado o antes e depois, mas nenhum entrevistado apontou os discursos virtuais como decisivos na escolha e sim como coadjuvantes. Houve ainda alguns entrevistados que declararam não ter recorrido ao *Facebook* em nenhum momento, prevalecendo a re-

lação de confiança na indicação de pessoas do ciclo pessoal.

As páginas que defendem o consumo da *Herbalife* combinam publicações sobre atividades físicas, informações sobre uma boa alimentação, os perigos de alimentos industrializados como o açúcar e o sódio e vídeos de superação e aconselhamento que variam de perda de peso a guias espirituais. A expressão bem-estar é uma constante para definir um estilo de vida oferecido pelo consumo do produto e o valor criado em cima dele.

Fotos e imagens de frutas, legumes e verduras remetendo à alimentação saudável são constantemente utilizadas nas redes sociais onde a marca está presente, o que pode contrastar com o que oferece em seus produtos, dado que toda sua linha é industrializada e a maioria dos itens de sua carteira é produzida com o uso de sabores artificiais (baunilha, chocolate, doce de leite, cappuccino).

É possível identificar um paradoxo que surge da conveniência que a mensagem da marca oferece aos seus consumidores. Tomar muitas vitaminas e se alimentar bem faz parecer que o produto é um placebo. Essa análise parte das próprias críticas dos *Prosumers* que atuam na perspectiva anticonsumo.

Acredito que o resultado do *Herbalife* não vem do produto e sim da rotina que as pessoas que o vendem indicam que você tenha... Faça atividades físicas, coma de 3 em 3h etc. Tais conselhos todos nós já estamos cansados de saber que surtem efeito, com ou sem os ditos produtos. Experimente apenas tomar, sem associar a uma rotina toda modificada: você perde peso e logo após ganha, com muita flacidez envolvida. Agora experimen-

*te mudar seus hábitos alimentares para uma dieta balanceada (sem associação de atividades físicas também) e verás o resultado que isso gera, sem se submeter a produtos como o Herbalife.* (E1, ex-consumidora).

Grönroos (2011) denomina o resultado negativo das interações entre organizações e consumidores de Destruição de valor, enquanto o resultado oposto leva à criação de valor pelo consumidor, fator que para Homburg et al. (2009) e Fyberg e Jürjado (2009), obriga a empresa a entender as necessidades do consumidor para que possa gerenciar essas interações, ou seja, é fundamental para a cocriação de valor que haja qualidade nas interações entre organização e consumidor.

Plé e Cáceres (2010) identificaram uma lacuna na narrativa da LDS uma vez que ela apresenta em seu cerne apenas a cocriação de valor. Neste sentido, como classificar compartilhamentos que inferem pontos negativos sobre a marca? Assim os autores supracitados consideraram a possibilidade de codestruição de valor na qual há a interação e colaboração de mais de um ator, porém num sentido que desvaloriza o processo de valor. Isso pode ser evidenciado em falas de alguns respondentes que atribuem um “valor ruim” ou “negativo” aos produtos *Herbalife*.

Para mim a *Herbalife* tem um valor ruim. Porque as pessoas acreditam nas promessas, não tem conhecimento e caem achando que vai fazer bem e ficar saudável. Mas não vão. Eu só tive acesso a essas informações na faculdade, pois sou formada em Nutrição, mas quem vier me

perguntar, eu não recomendo de jeito nenhum. Porque eu sei que não faz bem. (E5).

Ele não supre as vitaminas e nutrientes que precisamos. Eu piorei muito o meu quadro de anemia devido a ele. Pelo menos meu médico disse que foi devido a ele. (E4).

As respostas apresentadas dos entrevistados E5 e E4 confirmam, por um lado, que a cocriação de valor proposta no estudo de Vargo e Lusch (2011) é uma ação que surge da oferta de um potencial valor mediante a experimentação. E, por outro lado, remete à possibilidade de destruição de valor citada por Grönroos e Voima (2013), quando na esfera individual ou codestruição, quando há interação entre outros atores. Nos depoimentos E5 e E4 há a afirmação que o valor no sentido destrutivo ocorre em virtude do desconhecimento, por parte da organização, do estado mental e físico do consumidor em um específico momento. Isso pode inferir que a marca não presta um serviço voltado ao relacionamento, até porque os distribuidores independentes, ao assumir status de empreendedores, não necessitam de formação médica, nutricional ou em qualquer área que possa analisar sob a óptica crítica dos malefícios dos produtos, seja em relação à saúde ou aos aspectos econômicos.

Aqueles que atribuem valor positivo à marca, em sua maior parte, vêm de consumidores que também são distribuidores. Eles são defensores da marca e justificam as críticas à *Herbalife* atribuindo a responsabilidade ao consumidor destacando que ele se equivocou no uso, exagero ou desconhecimento quanto aos limites de seu organismo. Neste sentido, há a trans-

ferência da responsabilidade da marca a quem consome.

O produto deve ser tomado sem exageros, tem gente que deixa de se alimentar integralmente achando que vai agilizar a dieta, mas é perigoso. A *Herbalife* deve ser consumida sim, mas sua alimentação deve seguir... Obviamente cortando alimentos gordurosos... Etc... Todos que eu vi que seguiram com a *Herbalife* usando certinho chegaram onde queria. (E2).

Cabe dizer que a perspectiva macro do marketing contempla a ideia de sistemas de marketing (LAYTON, 2007; 2009). Assim, entende-se que um sistema em desequilíbrio pode estar ligado à assimetria de informação entre quem oferta e quem consome os produtos e/ou serviços. Ao considerar que os consumidores *Herbalife* são atraídos à marca pela promessa de bem-estar, vida saudável, emagrecimento e/ou ganho de massa, o que o consumidor espera é usufruir da proposta. À medida que há um desequilíbrio e o consumidor tem suas expectativas frustradas, algumas vezes comprometendo sua própria saúde e qualidade de vida, pode-se dizer que há um desequilíbrio no sistema de trocas.

A análise sobre a atuação dos *prosumers* da *Herbalife* levou à discussão dos achados à luz da proposta de Vargo e Lusch sobre uma Lógica Dominante de Serviço. Apresenta-se aqui uma breve discussão acerca de cada premissa da LDS e um quadro de como essas premissas foram encontradas na atuação dos *prosumers* da *Herbalife*.

A primeira premissa assume que o serviço é a base fundamental da troca. Nos compartilhamentos *online*, observa-se que

a proposta do valor de emagrecimento, o serviço, constitui a base fundamental do que é ofertado e a experiência do consumidor, cria o valor proposto. Para Maglio e Spohrer (2008) isso é representado pela tecnologia, mediante a estrutura com que as pessoas se organizam e pelos valores propostos por meio da linguagem e regras, por exemplo. Hoje, as ferramentas de redes sociais, como o *Facebook*, proporcionam a formação de um *corpus* discursivo que favorece a cocriação desse valor, trazendo consigo aspectos relacionados à interação social e compartilhamento de emoções e experiências.

A segunda premissa afirma que as trocas indiretas mascaram a base fundamental da troca, que é o serviço. Um depoimento de acesso livre e irrestrito na *internet* de um engenheiro relata sua experiência negativa com a *Herbalife* e encaminha a diversos *links* com comprovações do que ele se refere como fraude. Para ele, a base fundamental é o negócio. O produto, seria a troca indireta. Do mesmo modo, o “Canal do Otário”, administrado por um anônimo, tem um encaminhamento para um vídeo corroborando a mesma ideia de que *shakes*, chás, sopas etc. (produtos ofertados pela *Herbalife*) são fachadas para o negócio.

No entanto, apesar desses achados, a presente pesquisa limita-se a considerar a proposta da empresa e assume que a base fundamental da troca, proposta pela empresa, é a promessa de um corpo saudável e as trocas indiretas estão relacionadas ao apelo para que se substituam refeições, matriculem-se em academias, bebam bastante água etc. Essas trocas foram mencionadas nas respostas e discursos dos entrevistados, bem como enxergadas na observação participante. Essas trocas, por sua vez, transferem a responsabilidade para os con-

sumidores e/ou os distribuidores que se propõem a divulgar a marca.

A terceira premissa considera que os bens são um mecanismo de distribuição para fornecer serviço. Aqui, observa-se que a proposta da *Herbalife* envolve conceito de vida saudável, bem-estar e estilo de vida, alcançados pelo consumo diário de seus produtos (bens) combinados com outras iniciativas como prática regular de atividades físicas e alimentação balanceada.

A quarta premissa infere que os recursos operantes são a fonte fundamental de benefícios estratégicos. No conteúdo *online* a dinâmica interativa dos consumidores e consultores com os potenciais consumidores atua como recurso operante de conhecimentos e habilidades tal como definiram Vargo e Lusch (2004). Isto é, ter o conhecimento sobre o produto advindo da experiência proporciona ainda mais confiança na hora de divulgar os possíveis benefícios deste, ou seja, seria a máxima que diz “eu indico porque já usei (ou uso) e sei do que estou falando”. Por outro lado, Vargo e Lusch reconhecem que conhecimentos e habilidades constituem recurso fundamental para as trocas que levam à cocriação. Assim, quando identificamos desequilíbrio entre quem oferta e quem consome através da assimetria de informações, percebe-se que os benefícios estratégicos favorecem mais à própria *Herbalife* que aos consumidores que desconhecem possíveis externalidades negativas no consumo dos produtos.

A quinta premissa diz que todas as economias são economias de serviço o que é visualizado concomitantemente com a terceira premissa pelas economias complementares envolvidas no consumo dos produtos. Uma vez que o serviço é a base da troca, e que a troca é o principal fenômeno

econômico, todos os sistemas de troca e, conseqüentemente, sistemas econômicos, constituem economias de serviço. Assim, comprar os produtos por si demanda outras economias de serviço tais como: matrícula na academia, adaptação na dieta e mudança de hábitos. Aqui cabe citar mais uma vez a transferência de responsabilidade para o consumidor, que na maioria das vezes torna-se distribuidor independente. A partir disso, os *prosumers* da *Herbalife* procuram isentar a marca da responsabilidade do insucesso dos consumidores ou mesmo dos que tiveram perdas econômicas. O valor criado pelo consumidor *Herbalife* começa na esfera subjetiva com a criação de expectativas de resultados consideráveis. O consumidor é um cocriador de valor que precisa experimentar os produtos, para mediante seu resultado, atribuir valor à marca.

A sexta premissa prevê que todos os atores são cocriadores, incluindo o beneficiário. Diante disso, entende-se que o beneficiário é o consumidor que tem suas expectativas atendidas (ou não), mas também a própria empresa que consegue a atuação de *prosumers* que defendem os benefícios e contribuem para enriquecimento econômico e valorização da marca.

À *Herbalife*, compete o papel de propor valor. Isso corrobora a sétima premissa fundamental da Lógica Dominante de Serviço. Para tanto, ela recorre à oitava premissa, desenvolvendo a visão de negócio centrada no serviço, orientada para o cliente e o relacionamento. Essa relação é demonstrada claramente na atuação dos *Prosumers* no *Facebook*, especialmente nos discursos que enfatizam a necessidade de acompanhar individualmente o resultado dos consumidores. Contudo, uma vez que o relacionamento

não é diretamente entre a empresa e o beneficiário final – já que existem os distribuidores – a *Herbalife* compromete seu valor quando *prosumers* compartilham resultados e experiências negativas. Isso pode ser atribuído a fatores como treinamento inadequado, ou ausência dele; nível de exigência baixo para cadastro de distribuidores; e, principalmente, falta de informações claras sobre contraindicações dos produtos.

A nona premissa afirma que todos os atores sociais e econômicos são recursos integradores. No *Facebook*, observa-se que a interação entre usuários demanda relacionamento direto com os atores econômicos que representam a empresa. Particularmente na *Herbalife* esse processo é tão intenso ao ponto dos papéis se imbricarem quando consumidores passam a ser consultores e atribuir um valor ainda maior à marca no quesito mudança de vida social e econômica. Os recursos integradores, por sua vez, demandam domínio e habilidade de quem os opera. Como falado, se não há comunicação efetiva, a integração dos recursos pode ser comprometida.

A décima premissa está relacionada diretamente ao valor que é criado fenomenologicamente por quem dele se beneficia. De fato, como já foi mencionado, o consumidor *Herbalife* atribui alta expectativa, e, por conseguinte, espera um valor elevado para marca antes do uso. Ele experimenta sensações e expectativas e assim, parte para o consumo com um valor pré-determinado, que será confirmado ou não, mediante a experiência de consumo. Como apresentado nos resultados, tal experiência pode corroborar as expectativas ou ser frustrante para quem experimentou.

A última premissa prevê a atuação institucional para controle e coordenação das

trocas. Ora, uma vez que a *Herbalife* transfere a responsabilidade de oferta para os distribuidores, ela consegue se isentar diretamente do sucesso ou insucesso de quem aceita sua proposta de valor. No entanto, todo prejuízo econômico ou ganhos, bem como o êxito do objetivo alcançado ou comprometimento da saúde estará atrelado à marca. Observar os arranjos institucionais é fundamental para compreender a dinâmica das trocas. Eis aí também a importância da pesquisa qualitativa uma vez que, embora a discrepância numérica entre defensores e detratores da marca, consegue acessar experiências profundas em nível individual, mas com danos consideráveis.

Diante do que foi discutido, apresenta-se um quadro-resumo das premissas fundamentais da Lógica Dominante de serviço *Herbalife*:

Os achados denotam a essencialidade da experiência de consumo para se atribuir valor à marca. Corroborando-se a ideia principal de Vargo e Lusch (2014) acerca da necessidade de experimento para criação de valor o que também é percebido no estudo de Helkkula, Kelleher e Pihlström (2012), que afirma, em uma de suas caracterizações de valor na experiência, o valor como vivido e imaginado, temporal e emergente das experiências do indivíduo. Portanto, tanto a criação de valor positiva como a negativa são *consequências da experiência de consumo*.

Do mesmo modo, verifica-se que a ação de *prosumers* através do conteúdo compartilhado tem grande importância na manutenção e engajamento de consumidores. Essa ação fica clara na análise das publicações nas páginas de *Facebook*, onde muitos interessados em iniciar o consumo pedem constantemente mais informações. No entanto, há que se observar que ainda preva-

### QUADRO 3 – A Lógica Dominante de serviço Herbalife

PF1	A proposta de vida saudável é o serviço e constitui a base fundamental do que é ofertado.
PF2	Substituição de alimentos, serviços de academia, <i>personal trainers</i> , aumento no consumo de líquidos, visitas às clínicas de estética e outros complementos à dieta, são trocas indiretas que mascaram a troca direta que é o serviço proposto pela <i>Herbalife</i> .
PF3	<i>Shakes</i> , chás, sopas, barras de cereais, cápsulas são bens de mecanismo de distribuição para a oferta do serviço.
PF4	O acompanhamento dos consultores mediante conhecimento e informação, são os recursos operantes e constituem a fontes de benefícios estratégicos da <i>Herbalife</i>
PF5	A compra dos produtos indicados, matrícula na academia, adaptação na dieta e demais inserções complementares à proposta de valor são economias de serviço.
PF6	O resultado da experiência no consumo dos produtos faz do consumidor um cocriador de valor.
PF7	A <i>Herbalife</i> oferece o discurso de eficácia de seus produtos e propõe resultados, mas cada consumidor e distribuidor atribuirá o valor mediante a experiência individual.
PF8	Os representantes da empresa monitoram seus clientes e criam relacionamentos, a fim de conquistar novos consumidores.
PF9	Recursos sociais baseados na interação com outros usuários demandam relacionamento com os atores econômicos que conhecem a empresa.
PF10	O consumidor pode determinar um valor antes mesmo do uso por sensações e expectativas de realização de sonhos e conquista de objetivos. A experiência consolida o valor, que nem sempre é o esperado.
PF11	A <i>Herbalife</i> transfere a responsabilidade institucional aos distribuidores independentes com o discurso de empreendedorismo. O objetivo é que cada ator coordene e controle as trocas, porém em eventos negativos, o ator depreciado é a marca.

Fonte: Elaboração própria (2020).

lece a relação de confiança e manutenção de relacionamentos pessoais, uma vez que muitos relatam que mesmo buscando informações na *internet*, preferem ir a lugares reais, preferencialmente de conhecidos, para consumir os produtos. Esses lugares chamam-se “Espaço Vida saudável”.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de cocriação no sentido relacional e interacional foi identificado tanto no conteúdo compartilhado quanto nas entrevistas. Todos os consumidores ou ex-consumidores têm seus posicionamentos favoráveis ou contrários mediante experiência de consumo ou convívio com algum consumidor. A ação dos *prosumers* é evidenciada mais enfaticamente no conteúdo compartilhado. Os entrevistados declaram que os discursos no *Facebook* não foram determinantes na decisão ao consumo, porém foram relevantes no engajamento e na manutenção da decisão.

Os ex-consumidores com experiências negativas posicionam-se como *prosumers*, desaconselhando o consumo *Herbalife*, exercendo influência assim, dentre aqueles que estão em seu convívio. A ação de *prosumers* que boicotam a marca através de páginas no *Facebook*, não é tão efetiva quanto àqueles que promovem e incentivam o consumo. Assim, entende-se que o impacto dos *prosumers* que atuam positivamente é maior que o impacto dos que atuam negativamente em termos quantitativos. Contudo, não se pode ignorar os efeitos das experiências individuais negativas. Do ponto de vista gerencial, a *Herbalife* deve atentar à possibilidade de codestruição de valor pela ação dos clientes e/ou distribuidores que, mediante suas experiências negativas, compartilham conteúdos que desencorajam o consumo da marca.

Este trabalho corroborou a ideia de que experiência e percepção são fundamentais

para a determinação do valor (VARGO; LUSCH, 2006). No entanto apresenta que no ecossistema de serviço da *Herbalife* nem sempre a cocriação ocorre como desejada e a codestruição de valor é uma possibilidade concreta pela ação de *prosumers* com experiências negativas. Embora a pesquisa cumpra os objetivos propostos e apresente contribuições substanciais ao marketing, algumas limitações devem ser consideradas.

A dinâmica de recrutamento de distribuidores da *Herbalife* criou algum nível de resistência que interferiu no acesso a pessoas para entrevistas, uma vez que muitos, quando convidados, acreditavam estar lidando com potenciais clientes e ao perceber que se tratava de um estudo acadêmico, abstinham-se da pesquisa. Outra limitação se dá ao fato da narrativa da Lógica Dominante de Serviço ater-se à cocriação de valor acreditando que a integração dos recursos e relacionamento implica a manutenção de benefícios, o que nem sempre acontece. Acerca de poucos estudos empíricos na temática da Lógica Dominante de Serviço, é necessário considerar a ideia de realizar futuras pesquisas.

Alguns direcionamentos são cabíveis na perspectiva de estudos futuros. É pertinente o reconhecimento da importância da LDS como reorientação nos estudos de Marketing. Assim, considere-se a possibilidade de realização de pesquisas quantitativas a fim de testar correlações entre as premissas fundamentais, proporcionando avanço na teoria. Além disso, sugere-se que outros estudos envolvendo venda direta e marketing multinível possam ser realizados a fim de estabelecer parâmetros capazes de averiguar se os achados aqui apresen-

tados podem ser generalizados a empresas que tenham proposta de valor semelhante.

Dado que a *Herbalife* é uma marca polêmica e de valor diferente para diferentes consumidores, as interações marca x consumidores, devem ser consideradas no campo dos estudos de consumo. As definições de Normann e Ramirez (2011) para o conceito de consumo traria como proposta de pesquisas futuras, verificar e entender outras percepções e atitudes no consumo dos produtos da *Herbalife*, atendo-se aos aspectos positivos e negativos segundo os consumidores, considerando *insights* desta pesquisa. A partir deste estudo, também é possível direcionar análises para comparar os tradicionais canais de distribuição valendo-se da criação de valor proposta em Smith (2000) e com aquele estabelecido em Vargo et al. (2008).

Por fim, os relatos sobre práticas que envolvem exploração de mão de obra e assédio moral de vendedores que alcançam níveis hierárquicos estratégicos na organização, merecem atenção por evidenciarem associação entre a venda dos produtos, sua distribuição e o incentivo ao consumidor. Uma investigação pertinente e que transcende o campo do marketing é sobre o discurso de empreendedorismo da marca. A *Herbalife* e seus distribuidores mantêm discursos de bem-estar que levam à cocriação de valor até o rompimento do contrato entre aquelas partes, o que leva ao surgimento de uma oposição à proposta previamente anunciada. Neste aspecto há que se considerar não apenas os contratos formais e com interesse econômico, mas aqueles sociais que impactam diretamente na saúde e bem-estar de quem consome os produtos.

## REFERÊNCIAS

- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 40, p. 35-52, 2012.
- APPELHANS, K.; NAJEEULLAH, R.; FRANKOS, V. Deficiencies Identified in Dated Case Reports Associated With Herbalife. **Journal of pharmacy practice**, v. 28, n. 5, p. 484-485, 2015.
- ARCHER, C. The borderless world according to Bloggers: Prosumers, producers, creatives and post-consumers tell their side of the communications story, in Sison, M. and Sheehan, M. (ed), **Proceedings of the World Public Relations Forum**. Public Relations Institute of Australia, p. 4-7, nov., 2012.
- BAUMAN, Z. **Identidade**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais e Agroindustriais – Revista Eletrônica de Administração da UFLA**, v. 5, n. 1, 2003.
- DHOLAKIA, U. M.; BAGOZZI, R. P.; PEARO, L. K. A social influence model of consumer participation in network-and small-group-based virtual communities. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, n. 3, p. 241-263, 2004.
- FIORIN, J. L. **Linguagem e Ideologia**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.
- FOUCAULT, M. **A Arqueologia do Saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.
- FYRBERG, A.; JÜRIADO, R. What about Interaction? Networks and Brands as Integrators within a Service-dominant Logic, **Journal of Service Management** 20(4), p. 420-32, 2009.
- GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: A critical analysis. **Marketing Theory**, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011.
- GRÖNROOS, C., Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? **European Business Review**, p. 298-314, 2008.
- GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.
- HEALY, J. C.; MCDONAGH, P. Consumer roles in brand culture and value co-creation in virtual communities. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 9, p. 1528-1540, 2013.
- HELKKULA, A., KELLEHER, C., PIHLSTRÖM, M. Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. **Journal of Service Research**, 15(1), p. 59-75, 2012.
- HOMBURG, C., WIESEKE, J. AND BORNEMANN, T. Implementing the Marketing Concept at Employee-Customer Interface, **Journal of Marketing** 73(4), p. 64-81, 2009.
- JURČIĆ, Dragan et al. Herbalife® Associated Severe Hepatotoxicity in a Previously Healthy Woman. **Acta Clinica Croatica**, v. 58, n. 4., p. 771-776, 2019.
- LAYTON, Roger A. Marketing systems—A core macromarketing concept. **Journal of Macromarketing**, v. 27, n. 3, p. 227-242, 2007.
- LAYTON, Roger A. On economic growth, marketing systems, and the quality of life. **Journal of Macromarketing**, v. 29, n. 4, p. 349-362, 2009.
- LEAL, G.P.A.; HOR-MEYLL, L. F.; DE PAULA PESSÓA, L.A.G. Influence of virtual communities in purchasing decisions: The participants' perspective. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 882-890, 2014.
- LÉVY, P. **A Inteligência Coletiva**. Por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1994.
- LÉVY, P. **O que é o virtual?** Trad. Paulo Neves. 3. ed. São Paulo: Ed. 34, 1996.
- LODER, L. L.; JUNG, N. M. (Org.). **Fala-em-interação Social: introdução análise da conversa etnometodológica**. Campinas: Mercado das Letras, 2008.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. **Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities**. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-Dominant Logic: reaction, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n.3, p. 281-288, 2006.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.
- MAGLIO, P. P.; SPOHRER, J. Fundamentals of service science. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2008.
- MATTHING, J.; SANDÉN, B.; EDVARDSSON, B. New service development: learning from and with customers. **International Journal of Service Industry Management**, p. 479-498, 2004.
- MONTARDO, S. P.; ARAÚJO, W. Performance e práticas de consumo online: ciberativismo em sites de redes sociais. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 472-494, maio/ago, 2013.
- NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy.

- Harvard Business Review**. p. 65-77, 1993.
- PLÉ, L.; CÁCERES, R. C. Not always co-creation: Introducing interactional codestruction of value in service-dominant logic. **Journal of Services Marketing**, v. 24, n.6, p. 430-437, 2010.
- RAMASWAMY, V. It's about human experiences...and beyond, to co-creation. **Industrial Marketing Management**. p. 40, 2011.
- ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Revista Alea**. v. 7, n. 2, p. 305-322, 2005.
- ROCHA, E.; BARROS, C. F. Dimensões culturais do marketing: teoria antropológica, estudos etnográficos e comportamento do consumidor [CD-ROM]. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 28, 2004.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 2006.
- SILVA, J. O.; CASTRO, M. N.; MELO, J. C. F. Da Lógica ao Lucro: Uma Reflexão Sobre a Aplicabilidade da Lógica Dominada pelo Serviço nas Empresas Hoteleiras. **Anais do Encontro da Associação de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR**. Disponível em: [http://www.anptur.org.br/anptur/anais/v.11/DPGI\\_pdf/124.pdf](http://www.anptur.org.br/anptur/anais/v.11/DPGI_pdf/124.pdf). Acesso em: 29 de fev. 2016.
- SMITH, A. *The Wealth of Nations* (1776). New York: The Modern Library. 2000.
- TOFFLER, A. **The third wave**: the classic study of tomorrow. New York: Bantam Books, 1980.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, 2004.
- VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 145-152, 2008.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.