

## **Refinando os Conceitos de Cocriação e Coprodução: Resultados de uma Análise Crítica da Literatura**

**FÁBIO ROGÉRIO DE MORAIS**

Centro Universitário da FEI  
moraisfabiobh@gmail.com

**JULIANA BONOMI**

Centro Universitário da FEI  
Jbonomisantos@gmail.com

## Área Temática: Marketing de Serviços, Varejo e B2B

### **Refinando os Conceitos de Cocriação e Coprodução: Resultados de uma Análise Crítica da Literatura**

#### **RESUMO**

Este trabalho apresenta uma análise da produção científica sobre as temáticas da coprodução e cocriação de valor. Adotou-se a revisão sistemática da literatura para sintetizar e analisar o conhecimento produzido nesta área. O procedimento de coleta dos artigos levou à seleção final de 43 estudos provenientes das bases de dados EBSCO e ProQuest e que foram publicados entre 1999 e 2013. Os artigos selecionados foram avaliados de acordo com critérios estabelecidos com base no problema de pesquisa. Os resultados dessa avaliação apontam para divergências conceituais em uma teoria em desenvolvimento e para a necessidade de consolidação teórica. Com base em uma síntese dessa literatura, foi possível definir as diferenças entre os conceitos de cocriação, coprodução, cocriação de valor e valor percebido pelo cliente. Identificou-se também a relação entre os conceitos e os fatores que levam ou entram a coprodução e a cocriação de valor. Propõe-se então um modelo teórico que destaca que a coprodução e a cocriação podem levar a cocriação de valor. O modelo também indica que para se chegar na cocriação de valor são necessários relacionamentos de maior profundidade, diferentemente do que ocorre em típicas transações comerciais. Por fim, esse artigo apresenta também sugestões para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Coprodução e Cocriação; Cocriação de valor; Revisão Sistemática da Literatura.

#### **ABSTRACT**

This study presents the outcomes of an analysis of the literature on value co-creation and co-production. A systematic review of literature was conducted to synthesize and critically analyze the knowledge produced in this area. The paper collection and screening procedure led to the selection of 43 papers available in the EBSCO and ProQuest databases. The papers were then analyzed based on criteria defined according to the research question. Our final sample contained papers published from 1999 to 2013. The analysis of the papers revealed several differences in terms of how the concepts are used in the literature and showed that we could benefit from clearer definitions. The critical analysis of how the concepts are used in the literature then enabled us to refine the definition of value, co-creation, co-production and value co-creation. We also identified the factors that drive and hinder value co-creation and co-production. Based on these outcomes, we proposed a theoretical framework that indicates how co-creation and co-production can lead to value co-creation. This framework also indicates that, in order to achieve value co-creation, the parties must engage in relational instead of transactional interactions. Based on the research outcomes, we also propose suggestions for future research.

**Key words:** Co-production and Co-creation; Value Co-creation; Systematic Review of Literature

## 1. Introdução

O tema cocriação de valor tem ocupado espaço nas discussões acadêmicas de diferentes áreas de estudo (Ramirez, 1999; Prahalad & Ramaswamy, 2004a; Vargo & Lusch, 2004; Etgar, 2008; Ertimur & Venkatesh, 2010; Grönroos & Ravald, 2011, Grönroos, 2011; Frow, Payne & Storbacka, 2011; Grönroos & Voima, 2013) e nas práticas empresariais desde a década passada. A explícita transversalidade do tema em diversos campos de pesquisa tem provocado o uso de diferentes terminologias, tais como *co-design*, coprodução, *co-pricing*, codistribuição, coconsumo, comanutenção, e coexperiência (Payne, Storbacka & Frow, 2008; Frow, Payne & Storbacka, 2011) e gerado confusão acerca desses conceitos.

Nessa linha, um aspecto central é maneira recursiva em que a cocriação de valor e a coprodução, dois conceitos centrais da lógica dominante de serviço - LDS (Vargo, 2008), são abordados de forma imprecisa (Grönroos, 2011). Na LDS, o cliente é sempre um cocriador de valor e nenhum valor existe até que o item seja usado (Vargo & Lusch, 2004). No entanto, os mecanismos pelos quais a coprodução e o uso levam ao valor são menos especificados. Assim, existem autores que interpretam as idéias de cocriação e da coprodução de maneira sinônima (Dong, Evans & Zou, 2008) e, outros, como significados complementares (Gronroos & Ravald, 2011; Vargo, 2008). Há também aqueles que as retratam como categoria - cocriação - e subcategoria - coprodução (Frow, Payne & Storbacka, 2011). Leroy, Cova e Salle (2012) afirmam que a utilização dos termos cocriação e coprodução produzem confusões conceituais antes mesmo da cocriação de valor ser a temática central nas pesquisas.

Com isso, várias questões continuam pendentes (Etgar, 2008), como exemplo, como o valor é cocriado no uso e no consumo, quando ocorre a cocriação de valor, quais operações envolvidas na coprodução são favoráveis à cocriação de valor, entre outras. Em vista do apresentado, faz-se necessário distinguir e relacionar esses termos para que o campo de conhecimento avance e uma revisão e sintetização das diversas pesquisas que abordaram esses conceitos isoladamente (ex. Bendapudi & Leone, 2003; Etgar, 2008; Leroy, Cova & Salle, 2012; Frow, Payne & Storbacka, 2011) ou em conjunto (ex. Gronroos & Ravald, 2011; Vargo, 2008) pode contribuir nesse sentido.

Portanto, o presente estudo busca sintetizar e analisar o conhecimento sobre a cocriação de valor em sua relação com a coprodução, a fim de compreender o *status quo* da teoria. Para isso visou responder a seguinte questão de pesquisa: **Como se encontra estruturada na literatura a relação entre os termos coprodução e cocriação com fins na cocriação de valor?** Pretende-se com isso identificar as determinantes (categorias conceituais) significativas para a delimitação teórica dos termos, fazer a integração dos conceitos e explorar as diferentes vertentes pelas quais eles se relacionam. Para atingir tal objetivo, foi realizada uma revisão sistemática dos artigos que estudaram o tema da cocriação de valor e da coprodução.

Os resultados da pesquisa permitiram diferenciar os conceitos de coprodução, cocriação, valor para o cliente e cocriação de valor e identificar a relação entre eles. A coprodução pode ser compreendida como a participação do consumidor nas atividades do processo produtivo de bens e serviços (Etgar, 2008). A cocriação (não a cocriação de valor) refere-se à participação ativa do cliente em atividades da cadeia de valor. Assim, esse termo cobre o envolvimento do cliente no processo produtivo (coprodução), bem como o envolvimento do mesmo em outras atividades relevantes para o fornecedor, tais como design, desenvolvimento de novos produtos e serviço, e manutenção. O termo valor ao cliente representa os processos pelos quais os próprios clientes avaliam e atribuem valor aos bens e serviços adquiridos e consumidos. Por fim, a cocriação de valor é uma situação [contexto] em que o fornecedor consegue influenciar diretamente o processo de criação de valor dos clientes através do diálogo e da interação direta com clientes. Grönroos e Ravald (2011) afirmam que

a coprodução pode ou não gerar valor mútuo, mas a cocriação de valor efetivamente se relaciona com o valor criado conjuntamente entre fornecedor e cliente (lógica do serviço dominante).

Estas reflexões se sustentam nas abordagens propostas por Prahalad e Ramaswamy (2004a) e Vargo e Lusch (2004). Prahalad e Ramaswamy (2004a) apresentaram o termo cocriação e o modelo DART (diálogo, ação, risco e transparência) a partir da perspectiva do consumidor em sua interação e relação com as empresas. Os autores afirmam que o valor não é resultado de produtos ou serviços, mas da interação e do relacionamento na construção de experiências geradoras de valor. Vargo e Lusch (2004) introduzem a análise do processo de criação de valor sob a ótica da LDS. Para eles a experiência e a percepção são essenciais na criação de valor e centram-se nos recursos operantes (intangíveis - necessidades específicas, percepções atitudes e circunstâncias), diferentemente da lógica dominante de produto (tangível) onde o valor é defendido na relação de troca (transacional, padronizado, rígido).

Desse modo, o presente estudo contribui com a organização da teoria analisada e o enriquecimento do diálogo sobre a coprodução e a cocriação com fins na cocriação de valor. Oferece-se a compreensão de como a teoria encontra-se estruturada e propõe um modelo de integração teórica. Na heterogeneidade dos termos e da aplicação, destaca-se a convergência temática em torno da lógica dominante de serviço e da conexão entre estudos com análises teóricas e empíricas. A contribuição complementar refere-se à ampliação das pesquisas com análise teóricas, que pode gerar novas reflexões e interpretações sobre o tema e contribuir com a agenda de pesquisa na cocriação de valor.

## 2. Metodologia

A metodologia utilizada foi a revisão sistemática da literatura. Seguiram-se as etapas propostas por Petticrew e Roberts (2006): definição clara da questão de pesquisa; determinação dos tipos de estudos a ser localizado de modo a responder a pergunta problema; realização de pesquisa bibliográfica abrangente para localizar dos estudos referentes ao tema; construção de tela com os resultados do levantamento bibliográfico (peneirar os estudos, decidindo quais satisfazem plenamente os critérios de inclusão ou precisam de exame mais detalhado); avaliação crítica dos estudos incluídos; e, síntese e avaliação dos estudos com foco na homogeneidade e heterogeneidade entre os resultados encontrados.

Para a coleta de dados foram acessadas as bases de dados EBSCO e ProQuest com a finalidade de levantar artigos para responder a questão de pesquisa. As palavras chave definidas para isso foram: 1) *co-creation*, 2) *co-production*, 3) *value co-creation*. Esta seleção de palavras chave teve como motivação a busca com maior amplitude nas bases de dados, capaz de capturar todos os artigos associados com a temática de pesquisa. Dessa forma, foram realizadas seis pesquisas para a coleta de dados, três em cada base. A etapa de coleta de dados foi de acordo com os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos por Petticrew e Roberts (2006). Utilizou-se dos seguintes critérios para inclusão:

- a) Texto completo disponível para acesso;
- b) Artigos científicos;
- c) Ausência de delimitação de período temporal.
- d) Ausência de limitação para a abordagem metodológica (teórico ou empírico).
- e) Artigos em inglês.

Critérios utilizados para a exclusão:

- a) Artigos que não tinham foco na área de cocriação de valor;
- b) Artigos não científicos;
- c) Artigos em outra língua estrangeira ou em português.

Na primeira busca foram localizados 823 artigos para a expressão *co-creation*, 643

artigos para a expressão *co-production* e 430 para a expressão *value co-creation* na base de dados EBSCO. Na base de dados ProQuest foram localizados 240 artigos para a expressão *co-creation*, 180 artigos na para a expressão *co-production* e 154 para a expressão *value co-creation*, na busca inicial.

Foi então feita a leitura do resumo e das palavras-chave. Durante essa avaliação foram excluídos os artigos que não tinham foco na área de coprodução e cocriação de valor; artigos repetidos; artigos não científicos; e artigos em outra língua estrangeira ou em português. Com isso, foram selecionados para *download* o total 99 artigos da base de dados EBSCO e 58 da base de dados ProQuest, já considerando as repetições de trabalhos nas duas bases. A última etapa do processo de seleção teve o olhar direcionado para o corpo do artigo com o objetivo de avaliar a pertinência temática do estudo ao problema de pesquisa. Essa avaliação apontou que haviam artigos selecionados que não focavam diretamente no tema da coprodução e cocriação, mas a coprodução como ferramenta para a inovação, cocriação como publicidade e propaganda e cocriação com foco em gestão (serviço) social e, assim, esses artigos foram eliminados da amostra. A triagem final resultou na seleção de 43 artigos.

Para a análise dos artigos criou-se duas bases de dados com classificação numeral para todos os artigos selecionados e, em planilha do *excel*, foram feitas as classificações por *Journal*, autor, título e palavras chave. Em seguida cada artigo foi classificado de acordo com a ideia central do trabalho (*abstract*), o quadro conceitual (*theory*), metodologia (*research design*) e resultados (*discussion, conclusion*). Em sequência, produziu-se o quadro de análise com colunas individuais para autores, tipologia metodológica, tema central e unidade de análise (ex. experiência, cocriação, coprodução, relacionamento, informação, recursos, e outro). Por fim, os dados das colunas foram cruzados para obter um melhor entendimento dos artigos avaliados. Os resultados das análises realizadas se encontram a seguir.

### 3. Apresentação dos Resultados

A presente seção está estruturada em torno de três elementos chave. O primeiro tópico é o panorama da literatura, onde se apresentam os resultados das publicações identificadas e selecionadas para o estudo. Este item traz o cenário temático das publicações, os principais *journals*, metodologias, correntes teóricas e conceitos utilizados. Nesta análise são observadas as divergências e convergências nas pesquisas avaliadas. O segundo tópico apresenta uma análise dos conceitos de valor, cocriação de valor, coprodução e cocriação empregados na literatura. Nele são discutidas as principais definições, os posicionamentos com relação às categorias teóricas abordadas e os fatores que influenciam esses fenômenos.

#### 3.1 Panorama da Literatura

Os dados (estudos) identificados e selecionados nesta revisão bibliográfica foram divididos e categorizados por área temática, *journal*, número de publicações, abordagem metodológica e nível de análise nas pesquisas sobre a cocriação de valor. A **Tabela 1** apresenta os resultados das publicações por área temática, *journal*, número de publicações (NP). Os periódicos apontados nesta tabela demonstram que os estudos estão pulverizados em focos distintos. Nota-se que há publicações em *journals* de diversas áreas de estudo sobre o tema. Além disso, apesar de haver uma concentração de estudos na área de marketing, as publicações têm abordagens diferentes. Tal heterogeneidade pode ser questionada durante o desenvolvimento da teoria (Leroy, Cova & Salle, 2012), mas as controversas existentes podem favorecer de forma complementar o alargamento da base que a sustentará a teoria quando estiver consolidada (Grönroos, 2011).

ÁREA TEMÁTICA	JOURNAL	NP
Bem Estar do Consumidor e qualidade de Vida	<i>Advances in consumer research Journal</i>	1
Ciências Gerenciais	<i>Journal of Management Science and Practice</i>	1
Comércio Eletrônico	<i>International Journal of Electronic Commerce</i>	1
Engenharia de produção e Inovação	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	1
Estratégia	<i>Strategic Management Journal</i>	1
	<i>Strategy &amp; Leadership</i>	2
Gestão dos Setores Público e Industrial	<i>Journal of Service Management</i>	4
Logística e operações	<i>International Journal of Logistics Management</i>	1
Marketing	<i>America Marketing Association - AMA</i>	1
	<i>Australasian Marketing Journal</i>	3
	<i>European Journal of Marketing</i>	1
	<i>Industrial Marketing Management</i>	2
	<i>Journal of Business-to-Business Marketing</i>	1
	<i>Journal of Interactive Marketing</i>	2
	<i>Journal of Marketing Analytics</i>	1
	<i>Journal of Marketing Management</i>	3
	<i>Marketing Review</i>	4
	<i>Journal Of Service Marketing</i>	1
	<i>Journal of Strategic Marketing</i>	2
	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	4
Marketing e Compras no B2B	<i>IMP Conference</i>	2
Qualidade e Serviços	<i>Int. Journal of Quality and Service Sciences</i>	1
Sistema de Informações (Gerenciais)	<i>Inf. Systems and e-Business Management</i>	1
	<i>Journal of Information Systems</i>	2

**Tabela 1:** Resultados das publicações nas bases de dados EBSCO e ProQuest (1999-2013).

A análise metodológica utilizada nos estudos avaliados mostra uma elevada quantidade de artigos teóricos. Foram localizados 22 artigos com abordagem metodológica teórica e 21 artigos empíricos. Dentre os artigos empíricos, 1 artigo utilizou-se de observação participante, 1 artigo de análise documental, 2 artigos de entrevistas e 1 de grupo focal, como técnica de coleta de dados. Os estudos de caso ou multicase foram encontrados em 7 trabalhos e 1 estudo etnográfico. A análise quantitativa foi menos utilizada, sendo observado 3 trabalhos utilizando de análise fatorial, 2 com modelo de equações estruturais, 1 com análise multivariada de dados e 2 com experimento. Os estudos teóricos situam-se principalmente no campo construtivo da teoria e são elaborados por meio da aproximação com outros campos do conhecimento científico em marketing, serviços e produção. Os estudos, em muitos casos, se defrontam com problemas de análise e levantamento de dados. A falta de teoria consolidada pode explicar o número de estudos teóricos na busca por respostas mais amplas e com análises que conjugam níveis distintos de análise, do processo, dos atores e das ferramentas.

Destaca-se que mesmo sem restrição temporal nas buscas, os artigos localizados nas bases de dados EBSCO e ProQuest foram publicados entre os anos de 1999 à 2013 e os últimos cinco anos deste período tiveram 34 publicações. Observa-se a curva crescente dos trabalhos científicos após a publicação dos estudos de Prahalad e Ramaswamy (2000) e Vargo e Lusch (2004), estudos que podem justificar a crescente comunicação científica sobre o tema. Embora o número de artigos representem um conjunto seletivo (Base de dados EBSCO e ProQuest) para um estudo de revisão bibliográfica, o período das publicações (1999-2013) torna evidente que o assunto abordado é novo e as pesquisas ainda estão em desenvolvimento. Esse achado também aponta que o conceito de cocriação de valor abriu uma nova área de pesquisa sobre as interações nos mercados B2C e B2B (Leroy, Cova & Salle, 2012)..

As unidades e níveis de análise adotados nos estudos também foram analisados. Identificamos uma diversificação nos níveis de observação (individual, grupo, intergrupo, contextos, e outros) e, em muitos casos, esses são misturados dentro de um mesmo artigo

(Leroy, Cova & Salle, 2012). Para Leroy, Cova e Salle (2012), o desafio para as pesquisas sobre cocriação de valor é manter o foco em um nível de análise (macro, meso ou micro social), com orientação para o nível mesosocial, por um lado, e o nível microsociedade, por outro. Tal enfoque permitirá o desenho de conceitos mais robustos (Leroy, Cova & Salle, 2012).

Por fim avaliamos os principais aspectos teóricos abordados nos artigos. O Quadro 1 apresenta o design estrutural da teoria pertinente aos trabalhos selecionados nesta pesquisa. Foi possível constatar que a lógica dominante de serviços (Vargo & Lusch, 2004) é o principal vetor na problematização dos estudos avaliados em cocriação de valor e coprodução. No entanto, o quadro teórico e os termos a ele relacionado ainda precisam ser definidos e solidificados. Observou-se quatro áreas temáticas associadas à facilitação ou restrição da cocriação de valor (os mecanismos) e à própria cocriação de valor.

Temática em Cocriação de Valor	Autores
Experiência do Consumidor	Prahalad e Ramaswamy (2004a); Prahalad e Ramaswamy (2004b); Poulsson e Kale (2004); Ramaswamy (2008); Hollyoake (2009)
Mecanismos (papéis, interação e relacionamento, participação, regras, coprodução, integração de recursos, flexibilidade, gerenciamento da cocriação de valor, forças sociais, design do sistema de serviço e canais para a cocriação de valor).	Ramirez (1999); Dong et al. (2007); Hilton (2008); Payne et al. (2008); Gurãu (2009); Grönroos e Ravald (2010); Paulin e Ferguson (2010); Chan et al (2010); Korkman et al. (2010); Stenroos e Jaakkola (2010); Ertimur e Venkatesh (2010); Plé e Cáceres (2010); Crowther e Donlan (2011); Frow et al. (2011); Kowalkowski (2011); Grönroos (2011); Edvardsson et al. (2011a); Edvardsson et al. (2011b); Grönroos e Voima (2012); Leroy et al. (2012); Jaakkola e Hakanen (2012); Siltaloppi e Nenonen (2013); Krishna1 et al. (2013)
Ambientes Virtuais (redes sociais, comércio híbrido, redes de interação e participação)	Nambisan e Baron, (2007); Nambisan e Baron, (2009); Marandi et al. (2010); Oh e Teo (2010); Harwood e Garry (2010)
Tecnologia da Informação	Stucky et al. (2009); Wilkin et al (2012)

**Quadro 1** – Análise dos temas abordados sobre a cocriação de valor (1999-2013).

Um dos recortes foi a experiência percebida e vivenciada pelo consumidor. A experiência (que é contextual) é a base da criação do valor único para os consumidores (Prahalad & Ramaswamy, 2004a; 2004b). Este modelo apresenta a mudança da centralidade da empresa (economia transacional) para o cliente na cocriação de experiências de valor (economia relacional). No entanto, há pouca compreensão contextual da experiência cocriadora de valor (Poulsson & Kale, 2004). Esses estudos apresentam intenso debate sobre a temática cocriação de valor no meio acadêmico e seu uso massivo nas pesquisas de marketing, mas estão longe de estabelecer um conceito teórico (Leroy, Cova & Salle, 2012). Isso porque se sustentam conceituações abstratas, tais como a definição dos envolvidos A2A (ator-ator) da teoria de Vargo e Lusch (2011). Essa visão mais genérica pode levar ao extremo da abstração e neutralizar as diferenças específicas que são inerentes a todos os atores (Leroy, Cova & Salle, 2012).

Outros estudos enfocam algumas atividades e elementos dos processos de coprodução e cocriação. São eles: os canais (Yazdanparast, Manuj & Swartz, 2010; Krishna, Lazarus & Dhaka, 2013), experiência do consumidor (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Poulsson & Kale, 2004; Ramaswamy, 2008; Rajah, Marshall & Nam, 2008, Hollyoake, 2009), a coprodução (Ramirez, 1999; Etgar, 2008) participação do cliente (Dong, Evans & Zou, 2008, Chan, Yim & Lam, 2010), flexibilidade no sistema de marketing (Gurãu, 2009), natureza, atividade e papéis da cocriação (Grönroos & Ravald, 2010), o encontro (Payne, Storbacka & Frow, 2008; Saarijärvi, 2012), o valor cocriado (Stenroos & Jaakkola, 2010) e a interação de negócios,

integração de recursos e práticas (Edvardsson, Tronvoll & Gruber 2011; Korkman, Storbacka & Harold, 2010; Siltaloppi & Nenonen, 2013), entre outros. Por fim, foram identificados artigos que abordam o papel da tecnologia de informação e de ambientes virtuais na geração de valor e coprodução.

Em suma, estes resultados apresentados nessa seção corroboram, ao menos em parte, a afirmação de Leroy, Cova e Salle (2012), de que a construção de conceitos e da própria teoria em cocriação de valor tem sido abordada de forma multifocal e multinível, mas existem muitas dúvidas a serem investigadas e não há consolidação da base teórica neste campo (Bendapudi & Leone, 2003; Frow, Payne & Storbacka, 2011; Leroy, Cova & Salle, 2012). A próxima seção busca fazer uma contribuição nesse sentido ao realizar uma síntese dos principais conceitos apresentados na literatura e da relação entre eles.

### **3.2. Integração Teórica**

A busca pela integração e sistematização dos conceitos levou a identificação de quatro construtos centrais na literatura de coprodução e cocriação com fins na cocriação de valor: valor ao cliente; cocriação de valor; e participação do cliente e integração de recursos (coprodução e cocriação). Também foi possível identificar os fatores que levam e entram a coprodução e a cocriação de valor. As próximas subseções apresentam esses quatro achados.

#### **3.2.1 Valor Percebido pelo Cliente, Valor Transacional e Valor Relacional**

De acordo com Grönroos & Ravald (2011), o valor é algo percebido pelo cliente. Ao utilizar o bem ou serviço adquirido, o consumidor faz uma avaliação dos custos e benefícios associados com aquela aquisição e atribui o valor ao item consumido. Nesse sentido, a experiência do consumidor com e durante o consumo é fundamental. O consumidor não compra produtos ou serviços, mas experiências (Vargo & Lusch, 2004), cuja determinação da satisfação encontra-se no uso e em suas experiências relacionais, dependentes às necessidades, às percepções, às atitudes e às circunstâncias (Ramirez, 1999; Poulsson & Kale, 2004; Hollyoake, 2009; Grönroos, 2011; Grönroos & Voima, 2013). Na fenomenologia da experiência, destacam-se também as sensações e sentimentos envolvidos, a relevância para os atores, a novidade para o cliente, a surpresa com resultados inesperados, a aprendizagem como estímulo para a manutenção da relação, o compromisso com o relacionamento e implicações desta interação (Poulsson & Kale, 2004).

Com base nisso, a primeira distinção vem do significado de cocriação de valor e do processo de criação de valor do cliente. As empresas estão respondendo as mudanças no comportamento do consumidor e utilizando-se de novas ferramentas para interagir com o cliente e influenciar o processo de criação de valor dos clientes (Ramaswamy, 2008). Tal influência está no cerne da cocriação de valor. Por exemplo, ideias para melhorar ou personalizar os produtos ou compartilhar experiências e sentimentos quanto ao uso, são capazes de gerar experiências favoráveis durante os processos de uso e criação de valor pelo cliente e, nesse momento, consumidores e fornecedores estão cocriando valor.

Assim, a relação entre as partes tem um valor único. Ela permite a cocriação de valor. Esse valor relacional é reduzido em relações transacionais, nas quais ocorre apenas a troca de bens e serviços entre as partes, pois não há oportunidades de cocriação de valor. Esse sistema relacional, com múltiplos mecanismos e diversos atores (rede de valor), é suportado por vários estudos recorrentes a lógica dominante de serviço (Vargo & Lusch, 2004). Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2011) confirmam, por meio de pesquisa empírica, que a lógica do serviço dominante evoca uma experiência melhor para o cliente do que a lógica do produto dominante e é capaz de reconfigurar dinamicamente os recursos para capacitar o



cliente para criar valor. Assim, há distinção entre a experiência econômica (transacional) e a experiência comercial (relacional) de valor, pois a experiência de valor relacional necessita de condições e tipologias específicas para seu processamento (Poulsson & Kale, 2004), e não apenas um bem ou serviço.

No entanto, ressalta-se que nem todos os bens ou serviços devem ser comercializados como experiência, a fim de obter sucesso no mercado (Poulsson & Kale, 2004). Por isso, Paulin e Ferguson (2010) destacam a aproximação da economia de custos transacional (TCE) e a teoria de troca relacional (RET) por meio da lógica dominante de serviço. Em pesquisa empírica afirmam que os elementos da economia de custos transacional, como as normas oficiais, podem ser instrumentos válidos na troca relacional por reduzir comportamentos oportunistas, atenuar os efeitos negativos das diferenças de poder e dependência e ser eficaz em contextos de incerteza para a cocriação de valor.

### **3.2.2 A Co-criação de Valor**

A partir da identificação anterior, observa-se que o diálogo e as interações entre cliente e atores relevantes potencializam o desenvolvimento de soluções com resultados superiores (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011; Grönroos & Voima, 2013). O relacionamento e a interação são mediadores da confiança e da satisfação (Rajah, Marshall & Nam, 2008) e, como os processos são gerenciados de maneira similar pelas organizações, é a experiência desenvolvida por meio do relacionamento que faz a diferença na cocriação de valor (Hollyoake, 2009).

No relacionamento, clientes e fornecedores são integradores de recursos (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011) e, mesmo considerando o devido valor do relacionamento humano, outros recursos também são importantes na cocriação de valor, como exemplo, a informação e as tecnologias (Stucky, Cefkin, Rakin, Shaw & Thomas, 2011). O aspecto essencial para o cliente em sua capacidade de cocriar valor é a quantidade de informações, conhecimentos, habilidades e outros recursos operantes que ele possa acessar (Payne, Storbacka & Frow, 2008). Assim, o nível do acesso pode atuar como um catalizador da aprendizagem durante o processo de consecução dos objetivos e facilitar a interação, o diálogo e o trabalho, promovendo a cocriação de valor (Crowther & Donlan, 2011).

Nisso destacam-se três elementos pertencentes à experiência do relacionamento: cognição, emoção e comportamento (Payne, Storbacka & Frow, 2008). Os elementos pertencentes à experiência do relacionamento podem se processar em ambientes que a interação seja por meio virtual, mental ou por contato físico, pelos quais fornecedores e clientes podem criar oportunidades e influenciar resultados em um processo dialógico (Grönroos & Voima, 2013). O processo dialógico se refere à comunicação como elemento essencial à natureza da interação (Payne, Storbacka & Frow, 2008), sustentada na proposição de valor construída a partir dos papéis desempenhados pelos atores envolvidos (Wilkin et al., 2012).

Ressalta-se que o papel passivo do cliente se deslocou para uma postura mais ativa em função da disponibilidade de informações, da internet e do desejo de experimentar (e Prahalad & Ramaswamy, 2004a). O tempo, a atenção, o controle da informação e as experiências de participação fazem parte da percepção do cliente no impacto de valor (Marandi, Little & Hughes, 2010). São nestes desafios para os gestores que se apresentam as oportunidades inerentes ao engajamento do cliente no processo de criação de valor recíproco, pois em sua participação central e ativa o cliente permite e desenvolve conjuntamente relacionamentos mais personalizados e com experiências positivas para todos os atores (Payne, Storbacka & Frow, 2008; Crowther, Donlan, 2011).

A proposição de centralidade do cliente na cocriação de valor é o foco central do estudo de Payne, Storbacka e Frow (2008). A análise aponta para a pouca compreensão sobre como engajar o cliente neste processo. Para tanto, utilizam-se dos conceitos de valor e marketing de relacionamento para estruturar novos *insights* sobre a cocriação de valor. Gurão (2009) apresenta que a flexibilidade do sistema de marketing favoreceu a participação do cliente e pode melhorar o processo de cocriação de valor com a maximização dos benefícios para as partes envolvidas.

Em suma, na análise da natureza das atividades e dos papéis de clientes e fornecedores na cocriação de valor, conclui-se que a cocriação de valor é um processo de fornecer recursos para uso do cliente que deve transformá-lo em valor (Grönroos & Ravald, 2011). Assim, embora os clientes sejam sempre os criadores de valor, os fornecedores tem a oportunidade de influenciar a criação de valor por meio de processos interacionais nos quais ocorre a participação do cliente e a integração de recursos (Grönroos & Ravald, 2011). A participação do cliente, por sua vez, está intrinsecamente ligada ao conceito de coprodução, como explorado a seguir.

### **3.2.3 Participação do Cliente e Integração de Recursos: Coprodução e Cocriação**

Na cocriação de valor, os processos de clientes e fornecedores se fundem em um processo interativo coordenado em que os dois atores estão ativos (Grönroos & Ravald, 2011; Grönroos & Voima, 2013). O aspecto fundamental desta proposição é inerentemente relacional e o valor é cocriado na colaboração interativa e dependente de cada uma das partes (Paulin & Ferguson, 2010). Essa interação entre as partes pode se dar em diversas etapas da cadeia de valor, como por exemplo, no design e customização de um produto ou na entrega de um serviço. Dois termos são usados para se referir à essa interação. O termo coprodução parece ser usado principalmente para se referir ao envolvimento do cliente no processo produtivo de um bem ou serviço (Etgar, 2008). O termo cocriação, por sua vez, é usado para a participação do cliente de forma mais ativa em outras atividades da cadeia de valor do fornecedor, como, por exemplo, a participação em atividades de design de itens e compra de insumos. Realmente, tal terminologia é confusa, por se parecer muito com o conceito de cocriação de valor e deveria ser evitada.

### **3.2.4 Fatores Motivadores e Limitadores da Coprodução e da Cocriação de Valor**

A coprodução, portanto, pode gerar cocriação de valor por meio do engajamento dos atores no processo e resultados. Se o sistema do fornecedor é fechado para o cliente, a produção não pode ter lugar no processo de valor. Também não se pode valorizar a cocriação se o processo do cliente é fechado para o fornecedor (Grönroos & Voima, 2013). Por isso, a flexibilidade do sistema de marketing é um fator favorável à participação do cliente no processo de cocriação de valor (interação, execução e uso), mas exige a reestruturação de processos organizacionais, estruturas, procedimentos e do foco estratégico da empresa (Marandi, Little & Hughes, 2010).

Entende-se que os riscos à cocriação de valor com a participação do cliente na produção estão associados à transferência de responsabilidade do trabalho (como coprodução). Os desafios são de integrar as áreas em torno de autosserviços e participação capazes de cocriar valor por meio da produção e oferecer benefícios realmente percebidos que resultem em experiências de valor dentro da curva de aprendizagem (custo x tempo) para os clientes (Hilton, 2008).

Sob a égide do serviço dominante, a integração de recursos na coprodução do cliente é necessária à resolução de possíveis problemas. Portanto, todos os atores envolvidos tem a

responsabilidade de definir e cocriar a oferta (Stenroos & Jaakola, 2010). São antecedentes e mediadores da cocriação de valor por meio da participação do cliente e suas consequências: intenções futuras, disponibilidade de continuidade e satisfação (Dong, Evans & Zou, 2008).

A cocriação de experiências de valor pode ser diferenciada no envolvimento do consumidor no processo de coprodução na medida em que o envolvimento e a heterogeneidade de padrões e preferências, cada vez mais desarticuladas, torna menos possível o controle (Harwood & Garry, 2010). Os valores gerados com a coprodução estão configurados no sistema de serviços (pessoas, informações, tecnologias, processos, políticas, normas, entre outros) (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011). Neste sistema, a coprodução é enfatizada no comportamento e participação recíproca, que, em sua natureza física (ação), pode provocar a experiência de valor mútuo, antes, durante e após a tarefa empreendida (Crowther & Donlan, 2011).

Esse processo se apresenta na integração de recursos entre os atores para desenvolver soluções e cocriar valor. Para Jaakkola e Hakanen (2012) a cocriação de valor ocorre na interação entre os atores, recursos e atividades na rede de soluções que se processa no contexto do cliente ou fornecedor individualmente, da cooperação de fornecedores e com clientes e fornecedores de forma interativa e interligada (Grönroos, 2011). Essa relação é dividida em duas esferas, a do cliente e a do fornecedor. Para o fornecedor, o valor para o cliente deve ser construído por meio de recursos e competências da empresa através dos atributos que o cliente considera importantes, das oportunidades de mercado e da proposta de valor que aperfeiçoa estas oportunidades. Para o cliente, estes mecanismos são recursos adicionais (econômicos, funcionais, emocionais ou simbólicos) e competências anteriores envolvidas na ação conjunta na interação (Saarijärvi, 2012).

A atividade de encontro pode ser considerada como uma ação de trocas de recursos (monetários, produtos, trabalho, informação, tempo) em práticas de colaboração (Payne, Storbacka & Frow, 2008). Jaakkola e Hakanen (2012) identificaram que nesta relação, à medida que a solução é composta e normatizada, os recursos (constelação/rede de recursos) podem ser predefinidos. Isso contribui para a disponibilização e acesso a eles na personalização de solução e interação entre fornecedor e cliente.

De acordo com Payne, Storbacka & Frow (2008), é importante que os fornecedores identifiquem oportunidades críticas de encontro para que haja a concentração positiva de recursos de maneira que as entregas sejam confiáveis. É necessária a integração (na linha de frente e em áreas de contato intenso) dos recursos com os atores para o melhor resultado das experiências de valor (Oh & Teo, 2010). Desse modo, a comunicação deve influenciar as ações, práticas e interações entre clientes e fornecedores de maneira que possibilite ao cliente a melhor utilização dos recursos, tanto seus, quanto os recursos dos fornecedores (Payne, Storbacka & Frow, 2008). As ações, práticas e interações entre os atores integrados nos processos de cocriação de valor são essenciais, pois é por meio delas que a combinação de recursos é operacionalizada em desempenho e experiências superiores (Stucky et al., 2011).

Na alocação dos recursos a flexibilidade pode levar às soluções na divisão de tarefas entre os atores e permitir o acesso aos recursos necessários à solução ideal (Jaakkola & Hakanen, 2012). Oferecer aos consumidores os recursos precisos e flexíveis por meio dos canais de distribuição e de comunicação é importante para a cocriação de experiências personalizadas (Oh & Teo, 2010). Estruturas rígidas e com estrita observância contratual podem impedir a flexibilidade necessária às trocas de valor (Paulin & Ferguson, 2010).

As implicações teóricas da lógica dominante de serviço sugerem que a flexibilidade em estruturas e processo é capaz de oportunizar a interação de valor (Guráu, 2009). Para estruturar a interface com o cliente a flexibilidade é essencial na construção de um ambiente de construção de valor (Hollyoake, 2009). A flexibilidade e conveniência do fornecedor para o consumidor pode gerar maior valor percebido pelo consumidor (Oh & Teo, 2010).

No contexto da flexibilidade, inserem-se os canais de cocriação. Neles são importantes os atributos de seleção e concepção (liberdade, auto expressão, acessibilidade, relevância, desempenho, capacidade de moderação, e outros), fatores de envolvimento e consumo (sentimento de realização, senso de controle e propriedade, prazer, e outros) e o engajamento derivado das expectativas e motivações dos clientes e fornecedores, um para com o outro (Krishna, Lazarus & Dhaka, 2013).

Payne, Storbacka & Frow (2008) afirmam que o gerenciamento do processo de cocriação de valor envolve a determinação dos canais que vão ser utilizados pelos clientes, quais os encontros ocorrerão neles e como irão impactar os clientes positivamente. A gestão do processo de cocriação de valor inclui a definição de metas para clientes e fornecedores e a avaliação se os encontros já existentes estão alcançando seus objetivos.

A gestão do processo de cocriação de valor ocorre dentro de sistemas sociais em que os atores (clientes e fornecedores) adotam posições, desempenham papéis e interagem (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2009). Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2009) fazem contribuições sobre a análise da cocriação de valor a luz da teoria da construção social que permeiam a análise dos conceitos de estruturas e sistemas sociais aplicados à cocriação de valor a partir das posições e papéis dos atores (sentido - significação; controle - dominação; e moralidade - legitimação), além da aplicação de conceitos chaves (a cocriação de valor e percepções não podem ser entedidas sem a análise das posições e papéis dos atores envolvidos; os recursos são avaliados a partir do contexto social; a cocriação de valor pode ser assimétrica; e os papéis são dinâmicos e adaptativos). Por fim, a proposição para futuros estudos (estruturas, interações, posições e papéis).

Os papéis das empresas e dos consumidores são reajustados nas diferentes experiências e formas de cocriação de valor (Saarijärvi, 2012). Sob a ótica da lógica do serviço dominante, há três papéis relevantes na interação entre a empresa e os clientes na cocriação de valor: facilitador, produtor e coordenador (Siltaloppi & Nenonen, 2013). Estes papéis estão conectados e a colaboração é a solução para a cocriação de valor com base nas expectativas e posições sociais relevantes dos atores.

Todavia, o papel de coordenador é o único capaz de cocriar valor, pois, do contrário, são apenas facilitadores da criação de valor em diferentes graus de envolvimento (Grönroos, 2011; Siltaloppi & Nenonen, 2013). Isto porque os papéis de fornecedores e de consumidores não são distintos na ótica dominante do serviço. Eles interagem em conjunto e cocriam valor reciprocamente por meio da integração de recursos e aplicação de competências em todo o processo (Oh & Teo, 2010). Quando o fornecedor produz ou facilita a produção pelo cliente, apresenta-se apenas como valor criado por uma das partes.

Nambisan e Baron (2007; 2009) apontam que as empresas precisam adotar estratégias que proporcionem ambientes inovadores no relacionamento entre os clientes externos e as equipes internas de pesquisa e desenvolvimento para cultivar a criatividade e a colaboração dos clientes. Ambientes Virtuais do Consumidor (AVC) podem melhorar a experiência e aumentar o envolvimento dos consumidores com os projetos da organização, a partir da gestão adequada do relacionamento entre consumidor e empresa e melhorar a experiência em cocriação de valor.

Os estudos de Stucky *et al* (2011) e Wilkin *et al* (2013) apresentam contribuições sobre a relação entre a tecnologia da informação (TI) e a cocriação de valor. Os apontamentos de Stucky *et al* (2011) relaciona-se com a compreensão relacional entre ambiente, pessoas, tecnologia, informação e organização com a cocriação de valor. Wilkin *et al* (2013) afirma que nesta entre relação (TI) e cocriação de valor pode-se garantir o alinhamento equitativo de metas, objetivos, necessidades e desejos de todos os *stakeholders*. O que pode resultar em maiores resultados no relacionamento e melhores percepções do cliente no uso, o valor cocriado.

#### 4. O Modelo de Integração Teórica

Com base na revisão dos artigos e de reflexões dos resultados apresentados, um modelo teórico foi desenvolvido (Figura 1).



Figura 01: Modelo de Integração teórica

O modelo teórico conceitual resultante desta análise apresenta-se integrado aos atores (stakeholders) e aos resultados (o valor cocriado) (Poulsson & Kale, 2004). Portanto, compreende-se que o valor é contextual e depende contingencialmente dos atores, dos recursos e do relacionamento em situações específicas e únicas, assim como são os consumidores (Parahalad & Ramaswamy, 2004b; Edvardson, Tronvoll & Gruber, 2011). Aborda-se a coprodução e a cocriação como ações distintas (Ramirez, 1999; Etigar 2008; Grönroos, 2011) capazes de gerar valor mútuo em contextos específicos. Portanto, ressalta-se a afirmação de Hollyoake (2009), que questiona a validade da forma como a experiência de valor relacional é abordada, utilizando-se de um mesmo conhecimento para áreas distintas.

Desse modo, ressalta-se que este estudo traz uma abordagem teórica mais ampla, sem pretensões de selecionar as pesquisas por segmentos da cocriação de valor em sua ação contextual. Neste modelo, faz-se a distinção entre os termos coprodução, cocriação e cocriação de valor e apresentam-se o conjunto de categorias que se destacaram nas abordagens utilizadas pelos estudos avaliados.

Em seus significados, a coprodução é compreendida como a participação do consumidor nas atividades operacionais (cadeia) com trabalho intelectual, recursos físicos e informacionais, até a saída para utilização e consumo (Etgar, 2008). A cocriação refere-se à participação ativa do cliente em uma ou mais fases do projeto, com os atores relevantes da rede de experiência, resultante de interações produtoras de soluções percebidas como superior às produzidas pelas partes isoladas e com valor superior percebido pelo cliente no uso (Ramswamy & Prahalad, 2004a; Rajah, Marshal & Nam, 2008; Grönroos & Voima, 2011). A cocriação de valor é uma situação [contexto] onde o valor é criado em conjunto e reciprocamente por uma empresa, seus clientes e outros atores da rede [design], onde o valor resultante do conjunto relacional [processo] apresenta-se maior do que das partes isoladas. A cocriação de valor ocorre na interação direta entre clientes e fornecedores por meio da interação e do diálogo (Alexander, 2012).

Portanto, a partir destes conceitos o modelo é construído com base no relacionamento entre clientes, fornecedores e demais *stakeholders*. Entende-se que o relacionamento é o elemento centro para a coprodução e a cocriação. Neles podem se sustentar a experiência de valor relacional, dependente do grau de profundidade das revisões de processos para ajustar às condições necessárias a criação de soluções integradas, da integração de recursos (tangíveis e intangíveis), da disponibilidade do cliente participar da ação (sem imposição do fornecedor), disponibilidade de múltiplos ambientes de contato e acesso, disponibilidade de canais variados de participação e comunicação e normas claras.

No entanto, somente com novas aprendizagens e conhecimentos, a integração ou a fusão de recursos, a flexibilidade de papéis a comunicação dialógica e a confiança entre os atores, as informações e decisões compartilhadas e o engajamento do cliente no ambiente de contato, nas normas e canais de processos é que pode se obter no uso a cocriação de valor.

As setas sinalizam que o relacionamento é a base para a coprodução e para a cocriação, mas na perspectiva do valor pode se desmembrar em experiência de valor criado de maneira autônoma (pelo cliente) ou cocriado mutuamente. Os elementos são similares quantos aos aspectos de existência, mas divergentes quanto ao grau de envolvimento e resultados dele. Na criação de valor pelo cliente os elementos interacionais determinam limites nas áreas de contato, enquanto no valor cocriado mutuamente leva a maior integração dos atores e dos recursos. A cocriação de valor (valor criado mutuamente) produz maiores desafios nos relacionamentos, no entanto, apresenta maiores oportunidades para todos os atores como resultados da interação e integração.

## **5. Considerações Finais**

Este estudo procurou aproximar os conceitos da lógica dominante de serviço no contexto da cocriação de valor em busca de melhor compreender o estado da arte. Por meio de revisão sistematizada da literatura (Petticrew & Roberts, 2006) fez-se a análise de 43 artigos publicados em periódicos internacionais e disponíveis nas bases de dados EBSCO e ProQuest.

Os estudos analisados apresentaram concentração metodológica nas análises teóricas e com abordagem temática bastante ampla sobre a cocriação de valor. A lógica de serviço dominante (Vargo & Lusch, 2004) e os estudos sobre cocriação de experiências de valor (Paralad & Ramaswamy, 2004a) apresentaram-se como base para a discussão teórica nos estudos avaliados.

A teoria não está consolidada e os modelos construídos apresentam limitações principalmente quanto à completude dos constructos e repostas a contextos e ambientes macro (Leroy, Cova & Salle, 2012). Com este modelo teórico não se pretendeu abarcar estas limitações sobre o tema, mas contribuir com o avanço na compreensão sobre o tema e enriquecer o diálogo nesta área. Portanto, ele apresenta novos caminhos para a compreensão da coprodução, da cocriação e da cocriação de valor. Mesmo com conceitos diferentes a coprodução e a cocriação podem ser complementares na experiência de valor cocriado. A oportunidade de coprodução se apresenta conveniente à criação mutua de valor, desde que não seja apenas transferência de trabalho para o cliente.

Este estudo contribui com a organização da teoria analisada e o enriquecimento do diálogo sobre a coprodução e a cocriação com fins na cocriação de valor. Oferece-se a compreensão de como a teoria encontra-se estruturada e propõe um modelo de integração teórica. Na heterogeneidade dos termos e da aplicação, destaca-se a convergência temática em torno da lógica dominante de serviço e da conexão entre estudos com análises teóricas e empíricas. A contribuição complementar refere-se à ampliação das pesquisas com análise teóricas, que pode gerar novas reflexões e interpretações sobre o tema e contribuir com a agenda de pesquisa na cocriação de valor.

Futuras pesquisas poderiam agora refinar as ideias de coprodução, cocriação de valor e valor percebido trazendo outras bases teóricas além da lógica dominante de serviços. Há também a necessidade de avaliar até que ponto as contingências identificadas na presente pesquisa influenciam realmente a dinâmica entre a cocriação de valor e a coprodução e, se existem outros fatores relevantes a serem considerados. Nesse sentido, pesquisas de cunho quantitativo poderiam ser realizadas para testar as relações teóricas propostas no modelo. Para isso, torna-se necessária a produção de métricas para representar os conceitos. A pesquisa em coprodução e cocriação de valor também precisa considerar, como indicado por Plé e Cáceres (2010), os aspectos da destruição de valor. Isso porque, se fornecedores são capazes de influenciar positivamente o processo de criação de valor dos clientes, eles podem também atrapalhar o mesmo. Por fim, a importância do relacionamento entre as partes merece mais atenção em futuras pesquisas. Se o relacionamento entre as partes é o principal caminho para a cocriação de valor, faz necessário entender todas as formas pelas quais os diferentes tipos de relacionamento podem levar ou enterrar a cocriação de valor. Futuras pesquisas poderiam avaliar então a relação entre os tipos de relacionamento e a cocriação de valor.

## Referências

- Bendapudi, N. and Leone, R. P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67, 14–28, (January).
- Chan, K., Yim, C. and Lam, S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74, 48–64.
- Crowther, P. and Donlan, L. (2011). Value-creation space: the role of events in a service-dominant marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 27, 13–14, 1444–1463 (December).
- Dong, B., Evans, K. R. and Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 36, 123–137.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. and Gruber, T. (2011a). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 39, 327–339.
- Edvardsson, B., Ng, G., Min, C. Z., Firth, R. and Yi, D. (2011b). Does service-dominant design result in a better service system? *Journal of Service Management*, 22, 4, 540–556.
- Etgar, M. (2008). “A descriptive model of the consumer co-production process,” *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 36 (1), 97–108.
- Ertimur, B., & Venkatesh, A. (2010). Opportunism in co-production: Implications for value co-creation. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 18(4), 256–263.
- Frow, P., Payne, A. and Storbacka, K. (2011), "Co-creation: a typology and conceptual framework". Proceedings of the 2011 Anzmac conference, 28–30 November 2011, Perth, Australia.
- Grönroos, C. and Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22, 1, 5–22.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: the value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 40, 240–247.
- Grönroos, C. and Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *J. of the Acad. Mark. Sci.*, 41, 133–150.
- Gurãu, C. (2009). Marketing flexibility in the context of the service-dominant logic. *The Marketing Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 185–197.
- Hakanen, T. and Jaakkola, E. (2012). Co-creating customer-focused solutions within business networks: a service perspective. *Journal of Service Management*, 23, 4, 593–611.
- Harwood, T. and Garry, T. (2010). 'It's Mine!' - Participation and ownership within virtual co-creation environments. *Journal of Marketing Management*, 26, 3–4, 290–301 (March).
- Hilton, T. (2008). Leveraging operant resources of consumers: improving consumer experiences or productivity? *The Marketing Review*, 8, 4, 359–366.
- Hollyoake, M. (2009). The four pillars: developing a ‘bonded’ business-to-business customer experience. *Database Marketing & Customer Strategy Management* Vol. 16, 2, 132–158.
- Jaakkola, E. and Hakanen, T. (2012). *Indust. Mark. Manag.*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman>.

- Leroy, J., Cova, B. and Salle, R. (2012). The value co-creation concept: mixing up apples and oranges? Proceedings of the 2012 *IMP Conference*, Rome, Italy.
- Krishna, A., Lazarus, D., & Dhaka, S. (2013). Co-Creation Channel: A Concept for Paradigm Shift in Value Creation. *Journal of Management*, 1(1), 14-21.
- Korkman, O., Storbacka, K. and Harald, B. (2010). Practices as markets: Value co-creation in e-invoicing. *Australasian Marketing Journal*, 18, 4, 236-247 (November).
- Kowalkowski, C. (2011). Dynamics of value propositions: insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, 45, 1/2, 277-294
- Marandi, E., Little, L. and Hughes, T. (2010). Innovation and the children of the revolution: Facebook and value co-creation. *The Marketing Review*, 10, 2, 169-183.
- Nambisan, S. and Baron, R. (2007). *Journal of interactive Marketing*, 21, 2, Spring, 42-62.
- Nambisan, S. and Baron, R. (2009). Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *J Prod. Innov. Manag.*, 26:388–406.
- Oh, O. and Teo, H.(2010). Consumer value co-creation in a hybrid commerce service-delivery system. *International Journal of Electronic Commerce / Spring 2010, Vol. 14, No. 3*, pp. 35–62.
- Paulin, M. and Ferguson, R. J. (2010). Relational Norms in Interfirm Exchanges: from transactional cost economics to the Service-Dominant Logic. *Journal of B2B Marketing*, 17, 365–405.
- Payne, A. F, Storbacka, K. and Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *J. of the Acad. Mark. Sci.* (2008) 36:83–96.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Poulsson, S. H. G. and Kale, S. H. (2004). The experience economy and commercial experiences. *The Marketing Review*, 4, 267-277.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal Op. Interactive Marketing*, 18, 3, 5-14 (Summer).
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004b). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32, 3, 4-9.
- Rajah, E., Marshall, R. and Nam, I. (2008). Relationship glue: customers and marketers co-creating a purchase experience. *Advances in Consumer Research*, 35, 367-373.
- Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers experiences: the Nike case. *Strategy & Leadership*, 36, 5, 9-14.
- Ramirez, R. (1999). Value co-productio: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20, 49–65.
- Saarijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *J. of Strategic Marketing*, 20, 5, 381-391.
- Siltaloppi, J. and Nenonen, S. (2013). Role configurations in the service provision process: empirical insights into co-creation of value. *Inter. Journal of Quality and Service Sciences*, 5, 2, 155-170.
- Stenroos, L. A. And Jaakkola, E. (2010). Value co-creation within buyer-seller relationships in knowledge-intensive business services. Proceedings of the 2010 *IMP Conference*, Budapest, Hungary.
- Stucky, S. U, Cefkin, M., Rankin, Y., Shaw, B. and Thomas, J. (2011). Dynamics of value co-creation in complex IT servisse engagements. *Inf Syst E-Bus Manage*, 9, 267–281.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L. (2008). Customer integration and value creation Paradigmatic Traps and Perspectives. *Journal of service research*, 11(2), 211-215.
- Vargo S.L. and Lusch R.F. (2011), It's all B2B... and beyond: toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40, 2, p. 181-187.
- Yazdanparast, A., Manuj, I., & Swartz, S. M. (2010). Co-creating logistics value: a service-dominant logic perspective. *International Journal of Logistics Management, The*, 21(3), 375-403.
- Wilkin, C., Campbell, J., Moore, S. and Grembergen, W. (2013). Co-creating value from IT in a contracted public sector service environment: perspectives on COBIT and Val IT. *Journal of Information Systems*, 27, 1, p. 283–306.