



COCRIAÇÃO & INSPIRAÇÃO:

PROPOSTA DE UM MODELO APLICADO PARA COCRIAÇÃO DE VALOR

COCREATION & INSPIRATION: PROPOSAL OF AN APPLIED MODEL FOR VALUE CO-CREATION

 Pietro Cunha Dolci¹  Flávio Régio Brambilla²  Cláudio Damacena³

Resumo

Objetivo do estudo: Propor um modelo de processos de cocriação de valor com base na literatura e na prática empresarial, que possa ser utilizado pelas empresas para alavancar suas estratégias e objetivos.

Metodologia/abordagem: Inicialmente foi realizada uma análise de modelos conceituais de cocriação de valor. Logo após, seguindo uma orientação etnográfica, mediante a realização de um ano de reuniões com a empresa Mercur S.A., de Santa Cruz do Sul, RS, foram realizadas discussões sobre as práticas da cocriação desenvolvidas na empresa. Assim, os dados primários foram coletados e analisados tendo como base a observação participante (com o uso de notas de campo e registros sistemáticos de cada interação/reunião).

Originalidade/Relevância: Análise combinada e interativa dos modelos conceituais de cocriação de valor com os dados primários coletados de forma participante e imersiva. Esse processo teve duração aproximada de um ano, caracterizando-se como uma pesquisa longitudinal, porém com orientação etnográfica.

Principais resultados: Proposição de um modelo unificado e coerente, construído de forma interativa, baseado em um robusto suporte teórico e em práticas observadas e vivenciadas na empresa objeto de estudo.

Contribuições teóricas/metodológicas: Evidenciou a evolução de uma maneira diática de criar valor entre empresas e consumidores para uma visão mais abrangente na qual múltiplos atores devem estar envolvidos. Grande parte dos modelos teóricos de cocriação de valor carecem de uma natureza mais prática que possibilite a disseminação efetiva da cocriação por parte das empresas. É essa lacuna que o estudo preenche.

Palavras-chave: cocriação de valor, modelos conceituais, modelo prático

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Dolci, P. C., Brambilla, F. R., & Damacena, C. (2024, Sept./Dec.). Cocreation & inspiration: proposal of an applied model for value co-creation. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 23(3), 1-31, e25667. <https://doi.org/10.5585/2024.25667>

(ABNT – NBR 6023/2018)

DOLCI, P. C.; BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. Cocreation & inspiration: proposal of an applied model for value co-creation. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 23, n. 3, p. 1-31, e25667, Sept./Dec. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.25667>

¹ Doutor em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e do Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Processos Industriais da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Santa Cruz do Sul, RS. pcdolci@unisc.br

² Doutor em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Coordenador e Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Santa Cruz do Sul, RS. flaviobr@unisc.br

³ Doutor em Ciências Econômicas e Empresariais, Universidade de Córdoba (Espanha). damacena.claudio@gmail.com

Cocreation & inspiration: proposal of an applied model for value co-creation

Abstract

Objective of the Study: The study aims to propose a value co-creation process model based on both literature and business practices, intended for use by companies to leverage their strategies and objectives.

Methodology/Approach: We began by examining existing conceptual models of value co-creation. Then, adopting an ethnographic perspective, we conducted a series of meetings with Mercur S.A. in Santa Cruz do Sul, RS, over the course of a year. During these meetings, we focused on understanding the company's co-creation practices. We collected primary data through participant observation, keeping detailed field notes and systematic records of each interaction.

Originality/Relevance: The study involves a combined and interactive analysis of conceptual models of value co-creation with primary data collected through participatory and immersive methods. This process, lasting approximately a year, is characterized as longitudinal research with an ethnographic orientation.

Main Results: The study proposes a unified and coherent model developed interactively, based on a robust theoretical foundation and practices observed and experienced in the studied company.

Theoretical/Methodological Contributions: The study highlights the evolution from a dyadic paradigm of creating value between companies and consumers to a more comprehensive view involving multiple actors. Many theoretical models of value co-creation lack practical elements necessary for effective dissemination by companies, and it is this gap that the study fills.

Keywords: value co-creation, conceptual models, practical model

Co-creación e inspiración: propuesta de un modelo aplicado para la co-creación de valor

Resumen

Objetivo del Estudio: El estudio tiene como objetivo proponer un modelo de proceso de co-creación de valor basado tanto en la literatura como en las prácticas empresariales, destinado a ser utilizado por las empresas para potenciar sus estrategias y objetivos.

Metodología/Enfoque: Inicialmente, se llevó a cabo un análisis de modelos conceptuales de co-creación de valor. Posteriormente, siguiendo una orientación etnográfica, se realizaron una serie de reuniones con Mercur S.A. en Santa Cruz do Sul, RS, a lo largo de un año, para discutir las prácticas de co-creación dentro de la empresa. Se recopilaron y analizaron datos primarios basados en la observación participante (utilizando notas de campo y registros sistemáticos de cada interacción/reunión).

Originalidad/Relevancia: El estudio implica un análisis combinado e interactivo de modelos conceptuales de co-creación de valor con datos primarios recopilados mediante métodos participativos e inmersivos. Este proceso, con una duración de aproximadamente un año, se caracteriza como investigación longitudinal con orientación etnográfica.

Principales Resultados: El estudio propone un modelo unificado y coherente desarrollado de manera interactiva, basado en una sólida base teórica y en prácticas observadas y experimentadas en la empresa estudiada.

Contribuciones Teóricas/Metodológicas: El estudio destaca la evolución desde una forma diádica de crear valor entre empresas y consumidores hacia una visión más integral que involucra a múltiples actores. Muchos modelos teóricos de co-creación de valor carecen de

elementos prácticos necesarios para una difusión efectiva por parte de las empresas, y es esta brecha la que llena el estudio.

Palabras Clave: co-creación de valor, modelos conceptuales, modelo práctico

Introdução

O mundo está (ou deveria estar) em constante evolução. O entendimento da relação entre produção e consumo vem sendo alterado nos últimos anos. Botsman e Rogers (2011) propuseram uma forma de repensar como as pessoas devem se relacionar com as “coisas” que compram e que consomem. A partir da crise do mercado global de 2008 (Luchtenberg & Vu, 2015), destacam que após este período marcado por falências, tanto de patrimônio pessoal quanto empresarial, foi repensada a forma de relacionamento, com as empresas e entre as pessoas. Uma forma de consumir sem ter a posse ou aproveitar melhor os recursos a partir das necessidades dos clientes começou a emergir. Não foi à toa que alguns dos maiores aplicativos de serviços colaborativos foram criados nessa época. *Airbnb* e *Uber* foram criados em 2008 e 2009 (Sorescu, 2017). Assim, surge uma visão de que o consumo desenfreado não deve ser incentivado, mas devem ser incentivados os comportamentos colaborativos entre as pessoas e as empresas, bem como na sociedade como um todo. Em uma perspectiva de melhor gerenciamento dos recursos físicos e naturais, a temática do consumo colaborativo se torna alternativa para minimizar danos do consumo desnecessário e, por consequência, o descarte ou abandono de produtos que podem ser usados por outros.

Dessa forma, o conceito de cocriação de valor desenvolvido, principalmente nas noções de Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b) começa a fazer sentido. Segundo os autores, os consumidores têm mais escolhas e possibilidade de (co)criar valor. Essa realidade emergente está forçando uma revisão nesse sistema tradicional de criação de valor centrada na empresa que serviu nos últimos 100 anos. Cocriação para Galvagno e Dalli (2014) é um novo paradigma na literatura de Gestão permitindo as empresas e clientes criarem valor na interação. Desde o início dos anos 2000, a cocriação se espalhou rapidamente através de ensaios teóricos e análises empíricas, desafiando alguns pilares importantes da economia (Prahalad & Ramaswamy, 2004a, 2004b; Vargo & Lusch, 2004).

Da perspectiva da cocriação, fornecedores e clientes não estão mais em lados opostos, mas interagem para o desenvolvimento de oportunidades. Quando a experiência, juntamente com o valor inerente a ela é cocriado, a empresa ainda pode produzir um produto físico. O foco se altera para características do ambiente total da experiência, sendo agora a demanda contextual. Uma noção de valor em contexto social, onde não há a separação de produtos *versus*

serviços (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011). Nessa perspectiva, as relações se ampliam e a cocriação é gerada pela colaboração dos diversos atores ou stakeholders que formam um ecossistema de serviço (Ratten, Braga & Marques, 2021). Destaca-se em Oliveira e Morais (2024), que o valor é construído, e o processo de cocriação leva em consideração as experiências com os clientes para potencializar o valor.

Para o entendimento do conceito de cocriação de valor que é adotado neste estudo, os autores conceituam o ato de cocriar como uma postura estratégica e pontual. Esta forma de agir é direcionada pela experiência do cliente, da empresa e de outros atores que possam estar envolvidos no processo. Este processo é conduzido com base na noção do marketing de relacionamento, tendo como premissa central que esta interação venha a proporcionar um resultado de maior valor agregado graças ao envolvimento do cliente/beneficiário.

Empresas cocriativas aproveitam o poder de envolver indivíduos - clientes, gerentes, funcionários da linha de frente, parceiros e todas as outras partes interessadas - para aumentar o valor mútuo. Como Peter Drucker disse supostamente: "a melhor maneira de antecipar o futuro é cria(lo)". Aqui e agora, ainda melhor é "(co)criá-lo" (Ramaswamy, 2010). O processo de cocriação com múltiplos atores permite fluxo maior de interação e troca de conhecimento que pode se estender além dos horizontes dos limites organizacionais e aproxima entidades externas à empresa (Durugbo & Pawar, 2014).

Reforçando essa ideia, Oertzen et al. (2018) apontam que os resultados desejados após o processo de cocriação mudaram a natureza principalmente econômica para muito mais multidimensional. As organizações estão adotando estratégias para cocriar com seus clientes: DHL (oficinas de codesign com os clientes), LEGO (desenvolve novas ofertas com usuários líderes) e a Netflix (concurso para melhorar seus serviços com sua comunidade on-line).

A cocriação de valor preconiza a inserção dos clientes e outros atores envolvidos no processo como participantes ativos no serviço e, desta forma, assumem uma postura ativa nos resultados (Galvagno & Dalli, 2014; Vargo & Lusch, 2016). A literatura existente não foi consolidada em uma definição compartilhada e uma análise abrangente do fenômeno. Isso faz com que diferentes delineamentos proliferem, aumentando a confusão em torno da “cocriação” (Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2015). Muitos modelos foram propostos e segundo De Koning, Crul e Renee (2016) tem tentado capturar ou estruturar a cocriação em um modelo ou estrutura. Essas visualizações são ferramentas para a compreensão porque são uniformes e mostram conexões e dependências, e ainda segundo os autores, existe a necessidade para criar ferramentas para a cocriação e clarificação conceitual.

Existem modelos como o DART de Prahalad e Ramaswamy, (2004a, 2004b), comunidade e utilização do DART de Ramaswamy (2008), proposta de modelo unificado por Durugbo e Pawar (2014), passos da cocriação por De Koning et al. (2016), um modelo de interação (*interactional*) desenvolvido por Ramaswamy e Ozcan (2018), modelo sobre a interação Universidade-Empresa de Hautamäki, Haataja, Holm, Pulkkinen, & Suni (2018) e um com foco no setor público, de Voorberg et al. (2015). Entretanto, como a cocriação é realmente conduzida, segundo Durugbo e Pawar (2014), ainda coloca uma questão fundamental para a pesquisa e a prática. Voorberg et al. (2015) evidenciam a carência de estudos que demonstrem em como aplicar a cocriação. Assim, se levantou as seguintes questões que norteiam essa pesquisa: (1) Quais estudos e/ou modelos abordam a interação entre empresa e seus clientes ou com multi-atores no processo de cocriação? e (2) Como elaborar um processo de cocriação que seja efetivo e prático para as empresas?

Dessa forma, o objetivo dessa pesquisa é propor um modelo aplicado do processo de cocriação de valor baseado na literatura e prática empresarial, que possa ser utilizado pelas empresas para alcançar suas estratégias e objetivos. O estudo utiliza uma abordagem qualitativa de inspiração etnográfica para, a partir dos modelos encontrados, propor um modelo aplicado do processo de cocriação. Espera-se que a cocriação possa ser mais utilizada pelas empresas de uma maneira satisfatória e plena para alcançar seus objetivos, assim como, desenvolver a todos os atores envolvidos no processo. Uma empresa de referência é utilizada como inspiração para a criação desse modelo aplicado. Essa empresa possui práticas de cocriação e, a partir de 2009, começou um processo de transformação da sua existência de maneira substantiva de pensar, agir e planejar suas ações estratégicas.

Cocriação: conceitos e evolução

Cocriação de valor, na literatura organizacional emerge inicialmente nos campos da estratégia e em maior intensidade é desenvolvida pela literatura de marketing. A cocriação no contexto das empresas muda a perspectiva *top down* para uma interação mais efetiva. Prahalad e Ramaswamy (2004a) definem o que é a cocriação, sendo a criação conjunta de valor pela empresa e pelo cliente, não sendo a empresa apenas buscando agradar o cliente. É permitir que o cliente coconstrua a experiência de serviço para se adequar ao seu contexto a partir da definição conjunta de problemas e solução em um ambiente de experiência no qual os consumidores possam ter um diálogo ativo e coconstruir experiências personalizadas. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004b) cocriação não é a transferência, e nem terceirização de

atividades para os clientes, nem uma personalização marginal de produtos e serviços. A cocriação de valor, como destacado em Vargo (2023), é um processo com orientação para a geração de valor com base em proposições de valor. Ocorre com a participação de atores/agentes integradores de recurso (sempre envolvendo o beneficiário), no contexto de um sistema de serviço, que é o lócus interativo e relacional.

O processo de cocriação envolve clientes como parte da cadeia de valor, ou seja, como um indivíduo que agrega valor a um serviço ou produto (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Para De Koning et al. (2016) a cocriação permite a geração de ideias por meio de conhecimentos e experiências compartilhadas e uma melhor compreensão do usuário. A cocriação é o processo de criação mútua de valor entre empresa e cliente. Esse processo facilitado (criativo) gera uma forma ativa de interação e compartilhamento entre empresa e consumidor final. Um dos resultados da cocriação é que o contato entre empresa e cliente se afasta do transacional e se torna experiência. Já para Galvagno e Dalli (2014) a cocriação é o processo conjunto e colaborativo, e parecido de produzir novo valor: material e simbólico. A cocriação de valor é um processo interativo que emerge dos mais variados contextos relacionais, como é o caso apresentado por Zhang et al. (2024), onde a cocriação de valor pode ser uma forma de engajamento dos clientes na construção do valor da marca.

A cocriação é o conceito mais geral que abrange todas as ocorrências teóricas e empíricas específicas em que empresas e clientes geram valor por meio da interação (Vargo & Lusch, 2008). Clientes e fornecedores interagem e colaboram amplamente além do sistema de preços que tradicionalmente intermedia as relações de oferta e demanda. No processo cocriativo, segundo Liu et al. (2024), todos os *stakeholders* envolvidos exercem impacto na geração de valor resultante dos relacionamentos interativos.

O entendimento da cocriação entre empresa e consumidor foi ampliado. Ramaswamy e Chopra (2014) apontam que a cocriação enfatiza a necessidade de colaboração criativa e comunicação e coordenação aprimoradas entre as partes interessadas. O pensamento central da cocriação é envolver as partes externas e internas - incluindo clientes, funcionários, fornecedores e revendedores - para criar valor juntos por meio de plataformas de engajamentos e ambientes de interações, projetados e configurados propositadamente para atender aos interesses e necessidades dos indivíduos participantes. Assim, Ramaswamy e Ozcan (2018) definem a cocriação como a promulgação da criação interacional em ambientes de sistema interativos (oferecidos por plataformas interativas), envolvendo compromissos de agenciamento e organização da estrutura. Existem diversas aplicações atuais da cocriação por intermédio de plataformas cocriativas, como é o estudo de Shekhar e Valeri (2024), onde a

cocriação da experiência turística é disseminada e apresentada por intermédio de plataforma tecnológica com aplicações de realidade virtual. Para Durugbo e Pawar (2014), produtos, serviços e experiências são desenvolvidos em conjunto pelas empresas e seus clientes por meio de colaboração que se estende além dos limites organizacionais e integra entidades externas à empresa. A seguir, são abordados os modelos de referência do estudo.

Modelos de Cocriação

Nesta etapa do trabalho são apresentados alguns dos principais modelos conceituais relacionados com a cocriação de valor. Torna-se imprescindível considerar estes elementos para a proposta de um efetivo modelo prático para a cocriação de valor.

O modelo de referência proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004a,b), foi um dos primeiros e mais importantes apresentados sobre o tema. Contempla os elementos de Diálogo, Acesso, Risco (e os benefícios inerentes ao risco assumido) e a Transparência, por isso, conhecido por Modelo DART. Neste modelo, o diálogo é elemento que representa a necessária interação na cocriação de valor, incorporando a interatividade, engajamento e ação. Mais que apenas escutar implica processos de troca de ideias e aprendizagem e comunicação em diferentes direções. Acesso trata do nível de abertura organizacional para a participação de todos os envolvidos do processo, sejam da empresa, clientes bem como comunidade de inserção. O risco envolve a informação real e aberta sobre as possibilidades de benefício para assumir determinados riscos, com clareza de dados acerca de produtos e serviços. Por fim, a transparência trata da redução de assimetria de informação entre empresa e cliente, dando maior clareza sobre os aspectos do negócio. Para mais detalhes acerca deste modelo, consultar Prahalad e Ramaswamy (2004a,b).

O *framework* proposto por Payne, Storbacka e Frow (2008) é centrado no processo de cocriação de valor. Os preceitos centrais são três considerando o processo de criação: de valor do consumidor (processos, recursos e práticas), com o fornecedor (relações gerais de geração de valor com todos os *stakeholders*) e, processo de encontro (interação e trocas ocorridas na totalidade do processo). O referido modelo demonstra a interconexão dos processos relevantes para a efetiva aplicação da cocriação de valor, ou seja, a geração de valor baseada no uso. Payne, Storbacka e Frow (2008) apresentam os encontros de serviço, na relação entre consumidores e fornecedores nos processos para criação de valor. O consumidor na realidade é imerso em processos de aprendizagem com base na experiência, qual ocorre nas interações, no relacionamento. Esta aprendizagem terá impacto em futuras interações junto ao consumidor. Para ver mais detalhes, consultar Payne et al. (2008, p.86).

O modelo de Ramaswamy (2008) é uma evolução do Prahalad e Ramaswamy (2004 a,b). As interações cocriativas através do DART são uma estratégia emergente para criação de valor. Ao envolver clientes informados, conectados e em rede em todo o mundo, as empresas podem encontrar uma nova fonte de valor. Indivíduos sozinhos ou como membros de comunidades temáticas globais, os clientes e outras partes interessadas podem se envolver com a empresa na definição de resultados de valor. Eles fazem isso compartilhando suas interações e experiências. Para mais detalhes, consultar Ramaswamy (2008, p.10).

O modelo de Ramaswamy e Ozcan (2014) trata, em um contexto de domínio de experiências e um ecossistema de capacidades, de plataformas de engajamento com processos, pessoas, interfaces e artefatos. Os chamados cocriadores (clientes, empregados, fornecedores, parceiros, financiadores, cidadãos) exercem suas experiências como recursos abertos e sociais, em conjunto com um nexos de plataformas de engajamento como recursos empresariais e em rede, isso permitido por sistemas de gestão e arquiteturas empresariais. Esse modelo foi chamado de paradigma da cocriação de valor. Os autores identificam uma série de perguntas que os estrategistas devem fazer antes de iniciar a jornada da cocriação. Para ver mais detalhes do modelo, consultar Ramaswamy e Ozcan (2014, p.4).

No modelo de Ramaswamy e Chopra (2014) a cocriação enfatiza a necessidade de colaboração criativa, promovendo maior contato e interatividade entre todos os atores envolvidos (*stakeholders*). Os autores definem seis passos essenciais para cocriação de valor, considerando presença de pensamento cocriativo e a promoção de mudanças, sendo estas etapas: [1] Identificar e engajar os *stakeholders* principais no processo; [2] Promover espaços e plataformas em ambientes cocriativos promovendo interações de caráter de experiências vívidas; [3] Identificar e reconhecer cocriadores efetivos que propagam a ação positiva; [4] Ampliar *stakeholders* bem como as oportunidades para geração conjunta de valor; [5] Ampliar a noção da cultura do ganho mútuo nos ecossistemas de cocriação; e, [6] Promover o benefício de todos os *stakeholders* (privados, públicos e sociais). Para mais detalhes do modelo, consultar o artigo de Ramaswamy e Chopra (2014, p.13).

O modelo de Durugbo e Pawar (2014) trata cocriação como um conjunto de atividades para atender às necessidades do cliente com base em acordos e restrições definidos pelos diferentes chamados domínios (cliente, fornecedor e de encontro). Os autores propõem que o conhecimento do valor existente é usado para informar a técnica de seleção dos participantes e a estratégia de envolvimento. Mais detalhes em Durugbo e Pawar (2014, p.4378).

O estudo de De Koning et al. (2016) teve o objetivo de fornecer uma visão geral dos modelos existentes sobre cocriação e propor metas-modelo a partir deles. Os modelos existentes

foram encontrados em publicações acadêmicas e práticas: 50 modelos analisados foram agrupados em 4 meta-modelos. Esses meta-modelos foram propostos como: [1] espaço conjunto de cocriação; [2] espectro de cocriação; [3] tipos de cocriação; e [4] etapas de cocriação. Eles formam uma estrutura para classificar a pesquisa existente, bem como definir limites para os próximos estudos. Esses meta-modelos devem contribuir para a clareza, compreensão e aplicação da cocriação. O último, etapas de cocriação, interesse dessa pesquisa é brevemente apresentado. Não existe em detalhes o processo de cocriação, mas é proposto que tenha etapas de identificar, analisar, definir, planejar, realizar e avaliar. Destaca-se que a etapa de planejar foi dividida em: convidar, compartilhar, combinar, selecionar e continuar. Mais detalhes do modelo em De Koning et al. (2016, p.273).

O modelo de Ramaswamy e Ozcan (2018) fornece uma representação das plataformas interativas com seus componentes constitutivos dos artefatos, pessoas, processos e interfaces (APPI), através dos quais a criação interacional ocorre. Encontram-se neste local as estruturas organizacionais, os resultados da experiência, incorporação da experiência e as capacidades. Esses quatro elementos representam a configuração das relações heterogêneas entre os componentes da APPI através da plataforma interativa (Ramaswamy & Ozcan, 2018, p.201). Existem diversos estudos realizados no Brasil que levam em consideração as plataformas tecnológicas como locus para a cocriação como, por exemplo, Lima et al. (2023), que analisa comunidades *online* de viagens na geração de valor informacional sobre destinos turísticos e, Kossmann, Schmidt e Brambilla (2023), onde estuda-se o processo da cocriação interativa entre os artistas, no contexto da música, através de plataforma de criação compartilhada e disseminação dos serviços musicais.

O modelo apresentado por Hautamäki et. al. (2018), um grupo da Universidade de Helsinki, propôs a utilização da cocriação entre universidade e empresa. A partir da definição e resolução de problemas, e da avaliação de soluções é proposto um diálogo entre as universidades e as organizações, para o compartilhamento de conhecimento e o *know-how*. Cocriação significa solução de problemas compartilhados de maneira cooperada. Aqui as soluções são propostas pelas universidades baseadas em pesquisa, possuindo pressupostos centrais para o processo de cocriação como definir e aceitar as diferentes perspectivas, e o diálogo significa uma discussão equilibrada e confidencial sem uma conclusão pré-definida. Para ver mais detalhes do modelo, consultar Hautamäki et. al. (2018, p.15).

Com base nos modelos analisados, na Tabela 1 são apresentadas as características de cada um deles. Trata-se de uma síntese que destaca as questões operativas de cada um, bem como uma alternativa para a verificação de convergências e divergências no processo.

Tabela 1

Modelos para cocriação de valor

Autor(es)	Ano	Modelo	Etapas/Fases/Destaque
Prahalad e Ramaswamy	2004a 2004b	DART	Diálogo, Acesso, Risco-retorno e Transparência
Payne, Storbacka e Frow	2008	Framework conceitual para cocriação de valor	Processo de criação de valor do consumidor, de criação de valor com o fornecedor e de encontro
Ramaswamy	2008	Interações, comunidades e DART	Valor para empresas/clientes, Redes de recursos globais, Comunidades temáticas globais e Interações
Ramaswamy e Ozcan	2014	Paradigma de cocriação de valor	Plataforma de engajamento, Cocriadores, Empresas como um nexos de engajamento, Recursos, Artefatos, Pessoas, Processos, Interfaces, Ecossistemas de capacidades e Domínios de experiências
Ramaswamy e Chopra	2014	Passos essenciais para cocriação de valor	Interessados (<i>Stakeholders</i>), Plataforma, Ganho mútuo e Cocriadores
Durugbo e Pawar	2014	Modelo unificado	Estratégia de envolvimento, Técnica de seleção, Domínios, Restrições e Necessidade
De Koning, Crul e Renee	2016	Passos da cocriação	Identificar, Analisar, Definir, Planejar, Realizar e Avaliar
Ramaswamy e Ozcan	2018	Modelo de interação (<i>interaccional</i>)	Artefatos, Pessoas, Processos, Interfaces, Estruturas organizacionais, Resultados experienciais, Incorporação da experiência e Capacidades
Hautamäki et. al.	2018	Universidade - Empresa	Diálogo, Avaliação de soluções, Resolução de problemas e Definição de Problemas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Levando em consideração a análise dos principais modelos existentes de cocriação, fica evidente que os blocos de interação para cocriação de valor propostos em Prahalad e Ramaswamy (2004a; 2004b) prevalecem como as bases operacionais da cocriação. Acesso para o ator participar no processo, diálogo contínuo e transparente e conhecimento de riscos e benefícios permeiam o processo criativo e colaborativo para a geração de valor. Os modelos subsequentes inserem no processo a relação entre *stakeholders* e migram o processo para os ambientes tecnológicos (ambiente no qual as bases de ação são as mesmas do processo presencial), ou seja, trata-se da ampliação do DART com ferramentas digitais.

Em linhas gerais, o processo cocriativo envolve o beneficiário, a empresa e outras partes interessadas, o que além dos elementos do DART evoluem para uma lógica de etapas envolvendo a identificação da possibilidade do processo, análise das alternativas, a definição e planejamento conjunto de ação e, por fim, execução e avaliação de resultados. Em perspectiva interativa no contexto digital, são utilizados artefatos físicos ou virtuais, quais intermediam a ação das pessoas, orientando o processo para o uso das interfaces e das estruturas na busca de resultados experienciais. Em outros termos, seja de uma forma tradicional ou por intermédio de plataformas digitais, cocriação segue etapas e a filosofia que não se altera pelo ambiente de execução, ou seja, os preceitos centrais são a inclusão do beneficiário, os relacionamentos interativos e a geração conjunta de valor (cocriação).

Método de Pesquisa

O presente estudo adotou princípios de pesquisa de orientação etnográfica, mediante a realização de um ano de reuniões entre a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e a empresa Mercur S.A., de Santa Cruz do Sul, RS, fazendo a discussão das práticas da cocriação desenvolvidas na empresa e aproximando os conhecimentos da academia. O período de interação relativo ao corte deste estudo foi de março de 2019 até março de 2020 (quando as interações foram temporariamente suspensas em função da pandemia da COVID-19), qual afetou tanto a atividade empresarial quanto o ambiente educativo da comunidade. As referidas reuniões de interação com a empresa foram realizadas com a periodicidade semanal, onde todo o registro das interações e atividades foram desenvolvidos no formato de notas de campo, onde tudo o que foi abordado ou desenvolvido nas interações foi minuciosamente detalhado por escrito pelos autores.

Neste período de um ano foi inclusive desenvolvido um projeto, o qual resultou em um curso de extensão desenvolvido e ministrado entre as entidades (contando com a participação dos autores deste artigo) que possibilitou uma abordagem longitudinal e de imersão. O curso viabilizou vivenciar a relação cocriativa: academia e empresa (curso elaborado de maneira cocriada, e ministrado centrado na prática da cocriação), bem como inseriu a comunidade e participantes do curso na realidade. Neste curso foram desenvolvidos processos no mesmo formato que o adotado pela empresa na cocriação de seus produtos, com contribuições oriundas da visão complementar da academia.

O principal meio de coleta das informações e interpretações para elaboração do estudo teve como base a observação participante (com o uso de notas de campo e registros sistemáticos de cada interação/reunião), tendo por base o que Smith e Sperb (2007) chamam de entendimento social na interpretação da realidade dos indivíduos (o que envolve as relações entre Universidade, empresa e a comunidade). Adotou-se a noção mencionada por Maffezzolli e Boehs (2008) de que não existe postura neutra ou passiva do investigador, onde efetivamente o trabalho é criado, na verdade foi cocriado, com base nos pontos de vistas dos autores, na condição de membros da realidade de interesse (professores e colaboradores da empresa, que participaram ativamente nos procedimentos que dão origem a este trabalho).

A relação entre prática e teoria, conforme Whetten (2003) pode proporcionar o surgimento de um modelo unificado e coerente, para o entendimento do fenômeno. A cocriação é uma temática ainda carente de modelos integrativos, em especial com orientação para a realidade nacional. O desenvolvimento dos resultados do estudo segue pressupostos estipulados

por Daft e Weick (2005), quando mencionam que construir a interpretação do ambiente caracteriza uma necessidade tanto para os indivíduos quanto para as organizações (ilustrando a importância deste para a empresa, Universidade e para a comunidade regional).

Em mesmo sentido, Knight e Pettigrew (2007) salientam que os valores que são compartilhados proporcionam bases para a confiança nas interações de caráter social, o que se aplica no que é cocriado. Ainda segundo os autores, o entendimento dos fenômenos é viável na gênese social, em especial de ordem interativa. Considerando os pressupostos estipulados neste estudo, se enquadram no que Burrell e Morgan (1979) chamam de ‘mundo de todos os dias’, onde a interpretação é a melhor forma de entender fenômenos essenciais das relações. Nas palavras dos autores, a “realidade é específica aos contextos sociais particulares”; o que evidencia a relevância dos estudos de imersão (Burrell & Morgan, 1979, p.268).

Sacrini (2009) salienta que este tipo de estudo busca a identificação do que a realidade efetivamente apresenta, evidenciando os fenômenos que estão acontecendo. Basicamente o foco não está na generalização, mas no entendimento de uma realidade complexa de uma maneira mais próxima e intimista. Ao encontro desta perspectiva, Morgan e Smircich (1980) tratam que a realidade é uma construção social, onde é possível a sua compreensão através da interação tendo em vista compreender a criação desta noção de realidade.

A busca deste tipo de estudo, afirmam Carolillo, Cortese e Donato (2008, p.13) é o entendimento do “fenômeno em seus detalhes”, para desenvolver o que é conceituado por Daft e Weick (2005, p.83) como a (co)criação (neste caso específico) de “sistemas de significados”. O resultado deste tipo de estudo somente é viável mediante a interação entre os atores envolvidos (Jenkins, 2009). A narrativa da cocriação desenvolvida neste estudo é centrada na experiência da empresa. Os atores da empresa são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

Caracterização e perfil dos participantes da empresa

Cargo / Função	Formação	Tempo de Empresa	Área de atuação e interesses
Coordenador	Administração de Empresas	23 anos e 11 meses	Atua na área de aprendizagem, voltada para educação para a Vida
Pedagoga	Pedagoga	8 anos e 9 meses	Participa de projetos na área da educação, com enfoque numa educação para a vida
Analista de produto	Terapeuta Ocupacional	7 anos	Atua na área de Inovação onde auxilia processos de cocriação, legitimação e experimentação
Coordenador na área de clientes	Administração e Economia	30 anos	Atua no Laboratório de Inovação Social e participa na cocriação de projetos, processos e soluções na empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores

Como fechamento explicativo do método, o motivo da escolha da empresa Mercur é um ponto relevante da opção pelo estudo de caso único. A Mercur é uma empresa com atuação longeva, e referência local (interior do Rio Grande do Sul) e nacional (pois seus produtos das linhas educação e saúde estão presentes em todo o território nacional). Nos últimos anos, a empresa fez uma completa mudança na elaboração de seus produtos, que é uma definição mediante processos cocriativos envolvendo sempre potenciais beneficiários. Para estas práticas, a empresa criou um ambiente específico para interação com os clientes, o Laboratório de Inovação Social (LAB) contexto central do desenvolvimento do caso.

Apresentação do caso inspiração

Antes de começar essa seção, gostaríamos de esclarecer que o seu título não contém um erro de grafia. Esse grifo foi proposital, pois em todo ano que estivemos em contato com a empresa Mercur S.A., sempre foi dito em não dizer que ela deve ser um caso a ser seguido, mas sim uma inspiração que pode se propagar. Outros estudos já foram desenvolvidos concentrados no processo cocriativo da empresa, como é o caso em Lima e Brambilla (2022), porém, neste estudo o objetivo é mais profundo, fazendo uma análise de modelos históricos da cocriação, para então fazer a proposição de um modelo aplicado.

A Mercur foi fundada em 1924 pelos irmãos Carlos Gustavo Hoelzel e Jorge Emílio Hoelzel em Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul. Foi uma empresa tradicional e familiar, sendo a sucessão entre os membros da família. Inovar sempre fez parte da sua história, porém, foi em 2007 que a grande mudança começou. Jorge Hoelzel Neto, então diretor da

empresa, participou da decisão de contratar uma consultoria, focada em estratégias de negócios sustentáveis. Durante esse trabalho, uma pergunta ressoou: qual era propósito da Mercur? Se a Mercur acabasse, qual seria seu legado? Essa questão pedia uma resposta. Não uma resposta antiga, mas algo novo e com olhos para o futuro, como sempre buscou fazer. O tripé humano-sócio-ambiental deu origem às soluções que viriam depois. Hierarquia horizontal, com voz para toda e qualquer pessoa na empresa. Engajamento em atividades de impacto social, promovendo transformações positivas nas comunidades. Compromisso com a redução do impacto ambiental da produção. E assim, a Mercur recriou sua maneira de agir e enxergar seu próprio trabalho (<https://www.mercur.com.br/sobre-nos/historia/>).

A mudança, caracterizada pela criação de condições para pensar o negócio em sua complexidade e, considerar (pró)-pósitos, externalidades e retornos, implicava em ruptura e reinvenção. Se por um lado, isso exigia o rompimento com a lógica estabelecida na administração ao longo dos últimos anos, de outro, o esforço resgatava, em muitos aspectos, valores históricos que tinham orientado a Mercur desde a sua fundação. Evidentemente, o contexto era outro e, portanto, não representava uma volta ao passado, mas uma releitura de propósitos e valores em seu DNA e renascidos no presente (Strussmann, Regert, Lamaison, Hoelzel Neto, & Esteves, 2017).

Ainda segundo Strussmann et al. (2017), a Mercur voltava-se definitivamente para as pessoas e para questões do interesse mais amplo da sociedade, identificando-se com a complexidade da vida cotidiana e se propondo a participar de tudo isso, na medida do que lhe cabia como organização privada e dentro de suas Competências Essenciais. Inicialmente, não se sabia bem como fazê-lo, mas depois se percebeu que jamais se saberia, por conta da dinâmica natural dos acontecimentos. O econômico deveria se subordinar à construção de produtos, aos serviços e aos relacionamentos que surgissem das interações com as pessoas, ou seja, subordinar-se a tudo que fosse importante para elas e que não aumentasse os passivos sociais e ambientais (Strussmann et al., 2017). Uma noção de fazer com e gerar sentido.

Apresentação dos resultados

A partir da experiência dos autores nesse ano participando, observando e interagindo com os colaboradores da empresa são apresentados os passos que a organização usa para efetivamente realizar um processo de cocriação (6.1). Foram identificados vários modelos na literatura que serão utilizados para demonstrar a aderência com a literatura sobre o tema e embasamento teórico para o modelo proposto nesse trabalho (6.2). As notas de campo obtidas

foram sistematizadas em registros textuais por data de reunião e, posteriormente, analisadas para a elaboração da análise deste artigo. Como se trata de uma abordagem de natureza etnográfica, o paradigma de análise adotado foi o interpretacionista, que difere quanto aos meios de análise das estruturas de ordem positivista. Deste modo, mais importante que a categorização é a percepção da experiência.

Descrição do processo de cocriação na empresa

Conforme foi descrito no método, todos os passos apresentados são fruto de participação em reuniões com os colaboradores e atividades dentro da empresa. Como foi mencionado, a empresa possui laboratório de inovação social, sendo um ambiente propício para a realização de atividades para integrar a empresa e a comunidade. O local é importante de mencionar, pois é um dos principais catalizadores de todo o processo de cocriação e da parte criativa da empresa. Existe uma estrutura com vários componentes e materiais para suportar as atividades cocriativas, permitindo todos os envolvidos a participar ativamente.

A primeira etapa do processo de cocriação utilizado na empresa é a definição dos problemas e das necessidades que podem ser levantados por diferentes atores da empresa e da comunidade. Aqui pode-se destacar o grande envolvimento da empresa com esses multi-atores envolvidos no processo de cocriação. Isso já é evidenciado pelas diversas áreas de formação dos colaboradores na empresa: administrador, uma pedagoga, uma terapeuta ocupacional e um administrador/economista. Isso demonstra a grande diferença nos olhares para um mesmo problema ou necessidade. Além disso, foi constatado que quando é realizada uma atividade de cocriação diferentes atores são convidados a participarem do processo. Especialistas em diferentes áreas, usuários dos produtos, pais dos usuários dos produtos, professores universitários, interessados no assunto e demais atores que podem colaborar no processo. Um exemplo é o problema que crianças com dificuldades motoras possuem para segurar objetos em função do seu tamanho, espessura e forma. Então, a partir dessa identificação do problema, as crianças foram convidadas a participar, além dos pais dessas crianças (que possuem grande experiência e proximidade com o problema) especialistas na área de educação, pedagogos, designers, entre outros. Exemplo do problema e algumas das fases iniciais pode ser observado na Figura 1a.

Nessa parte inicial do processo de cocriação, algumas questões são formuladas que acabam norteando essa parte: O que queremos resolver? O que pretendemos cocriar? É uma necessidade relevante? O que é uma necessidade? O que é um problema? Por que queremos cocriar? Quem queremos ajudar? O que faremos? Como faremos? Quem convidaremos? Essa

é uma parte fundamental de todo o processo de cocriação. Foi enfatizado que o problema não pode ter uma solução já sugerida. Se isso acontecer, o processo de cocriação não será efetivo, pois o resultado já pode ser previsível e não alcançar o objetivo que é criar algo que não existe ou não existe da forma proposta ou com aquele propósito.

A partir dessa problematização e identificação de uma necessidade, passa a ser trabalhado o que na empresa é chamada de persona. A persona para a empresa é o nome que é dado para as pessoas envolvidas diretamente na necessidade elencada. São arquétipos, personagens ficticiais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características significativas de um grupo mais abrangente (Vianna et. al., 2012). Para a definição e criação das personas é utilizado o Mapa de empatia (exemplo na Figura 3) utilizando reflexões como o que a persona pensa e sente, escuta, vê, diz e faz, suas dores e necessidades. A partir disso é determinada a persona (exemplos na Figura 2) com as características, objetivos e outras informações relevantes.

Com a definição das personas e a delimitação das pessoas envolvidas, o processo de cocriação continua com duas atividades realizadas em paralelo: o que é chamado de pílulas do conhecimento (um exemplo na Figura 2) e as questões relevantes (exemplos na Figura 2). As pílulas do conhecimento são explicações breves de todos os assuntos, tecnologias, práticas, temas, conceitos importantes e relacionados ao problema ou necessidade, que está sendo trabalhado. É uma forma de padronizar e nivelar o conhecimento entre os participantes, pois pode ter envolvidos que são *experts* no assunto e outros que conhecem pouco o todo ou tem pouca familiaridade com alguns termos. Já as questões relevantes, são as perguntas que direcionam a discussão e fazem com que não fiquem dúvidas no que está sendo desenvolvido. São os questionamentos fundamentais que podem surgir no processo de cocriação e servem para esgotar (ou tentar esgotar) as possibilidades de dúvidas sobre o tema em questão.

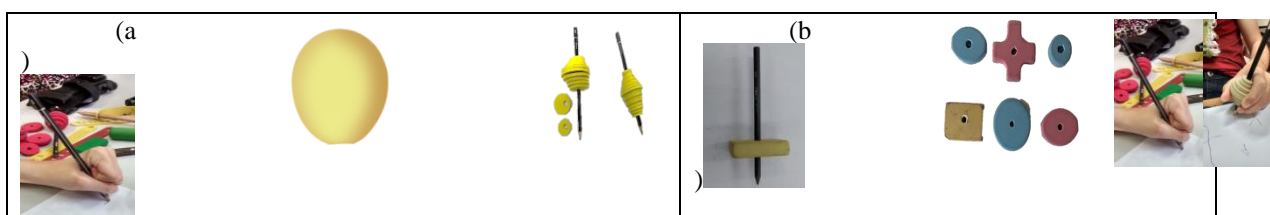
A partir dessas etapas anteriores, foi evidenciado pela empresa que eles usam um mapa de cocriação. Neste mapa normalmente usado em folha A2, é dividido em 6 diferentes espaços. O primeiro chamado problematização é o local para sistematizar e resumir o problema ficando claro e objetivo para todos os participantes. Após, é adicionado os materiais elaborados e relacionados às personas. Os materiais elaborados anteriormente em formato de *cards* são organizados para ressaltar as maiores características e definições das pessoas envolvidas. No espaço chamado de linha de trabalho, é um local onde se define qual a área da empresa que está envolvida nesse processo de cocriação.

A ideação é um espaço, maior que os demais, para sistematizar as ideias para concretização do processo de cocriação. Aqui é o local no qual os envolvidos evidenciam como o produto, processo ou serviço deve ser estruturado de uma maneira mais concreta. Serve para ampliar as ideias, desenhar, rabiscar e escrever. O outro espaço, das questões relevantes é a sistematização dos *cards* criados na etapa de questões relevantes mencionadas antes. Aqui pode-se colocar as pílulas do conhecimento também. Por fim, um espaço chamado de projeto para materializar a ideia. Aqui foi identificado que os participantes vão finalmente estruturar o que desejam realizar, o que será feito de forma concreta na fase seguinte. Colocar que materiais são necessários, elementos que irá precisar, como realizar a concretização e materialização da solução do problema ou necessidade.

Na etapa seguinte, chamada de Oficina de Cocriação e Prototipação, é o ambiente para a interação e a cocriação de maneira prática. É o momento em que tudo que foi planejado, estruturado e esquematizado se torna concreto e real. Na empresa existe um espaço específico para isso chamado de Laboratório de Inovação Social. Nesse local, desenvolvido a várias mãos e pensado em cada detalhe, tem cozinha, biblioteca, espaço para reuniões, treinamentos e muitos outros ambientes, que incentivam a criatividade e interação. Existem muitos materiais, estrutura de mesas e cadeias e diversos ambientes onde as pessoas e todos os envolvidos podem interagir e cocriar produtos, serviços e processos. Tudo que foi estruturado nas etapas anteriores se materializa nessa etapa. Assim, é criado um protótipo do produto, processo ou serviço (ideia) que irá resolver o problema e sanar a necessidade levantada no início do processo. São criados protótipos iniciais que são testados, revisados, discutidos e analisados por todos os envolvidos até chegar ao produto, processo ou serviço factível e que seja aprovado por todos. Voltando ao exemplo da Figura 1a, é apresentado na Figura 1b os protótipos criados para sanar o problema levantado de crianças com dificuldades motoras possuem para segurar objetos em função do seu tamanho, espessura e forma.

Figura 1

Exemplos da problematização e passos iniciais (a) e Protótipos cocriados (b)



Fonte: Acervo da Mercur

Por fim, são realizadas as etapas para tornar concreto o produto, serviço ou processo cocriado chamadas de oficinas de legitimação e experimentação. Na legitimação, após oficina de cocriação, o produto cocriado é testado, aperfeiçoado e analisado pelos diferentes *stakeholders* envolvidos. Nessa fase são feitas todas as análises possíveis para que o produto atenda todos os requerimentos e características definidas anteriormente. Assim, se chega ao produto em si (podendo ser um processo ou serviço) que será experimentado e novamente analisado até se chegar na última e definitiva versão. Destaca-se que essas duas últimas fases complementam o processo de cocriação como um todo, materializando ou concretizando o problema ou necessidade levantada no início do processo.

Aderência com a literatura, discussão e proposta do modelo

A partir da apresentação da utilização de um processo de cocriação pela empresa analisada, nessa seção é realizado um diálogo com a literatura e modelos. Assim, é proposto um novo modelo prático para ser utilizado para fazer cocriação. Ressalta-se que na literatura, conforme foi evidenciado, existem diversos modelos (Prahalad & Ramaswamy, 2004a,b; Ramaswamy, 2008; Durugbo e Pawar, 2014; Voorberg et al., 2015; De Koning et al., 2016; Ramaswamy & Ozcan, 2018; Hautamäki et. al., 2018), mas com pouca aplicação prática ou referência para utilização nas empresas.

O'Hern e Rindfleisch (2009) apontam que o desenvolvimento de novos produtos é um importante direcionador de crescimento e lucratividade para as empresas, mas que deve ser revisto para realmente atender as necessidades dos clientes, devendo estes terem um papel fundamental nesse processo. Além disso, Ramaswamy e Chopra (2014) sugerem que para ter um pensamento cocriativo e a promoção de mudanças, deve-se realizar algumas atividades, todas identificadas na empresa analisada. Identificar e engajar os *stakeholders* principais no processo é utilizado pela empresa de forma profunda e responsável. Sendo cada interessado participante exercendo um papel ativo no processo de cocriação. Promover espaços e plataformas em ambientes cocriativos promovendo interações de caráter de experiências vívidas é realizado na empresa na sua plenitude. O laboratório de inovação mencionado anteriormente é um exemplo dessa constatação. O que os autores presenciaram nesse espaço demonstra toda a capacidade e incentivo que um lugar transformado como esse pode fazer no processo de cocriação.

Identificar e reconhecer cocriadores efetivos que propagam a ação positiva também foi evidente no ano que os autores puderam interagir e participar ativamente de algumas etapas do

processo de cocriação, como um curso ministrado por professores da Universidade e da empresa. Isso demonstra a propagação dessa ação positiva. Ampliar *stakeholders* bem como as oportunidades para geração conjunta de valor foi identificado de maneira muito peculiar na empresa, pois o valor é demonstrado não apenas ou com menos intensidade do que o propósito dos produtos e processos cocriados. Conseguir cocriar um produto, por exemplo, que pode auxiliar uma família inteira a viver melhor é muito mais do que um preço pago por um produto. O que está alinhado e consoante com a questão da ampliação da noção da cultura do ganho mútuo nos ecossistemas de cocriação e na promoção do benefício de todos.

Em relação aos domínios propostos por O'Hern e Rindfleisch (2009), todos foram identificados na empresa analisada. A cultura organizacional foi alterada em 2009 e constantemente revista, com uma visão muito maior de propósito, humanidade e comunidade que está intimamente ligado com a natureza e os fins da cocriação. A questão do aprendizado organizacional, também foi alterada por essa nova forma de pensar, onde a cocriação foi um dos processos utilizados no caminho de aprendizado para adquirir, assimilar e aplicar informações e conhecimentos de seus parceiros. Essa capacidade colaborativa tem sido amplamente vista da perspectiva da capacidade de aprendizado de uma empresa. A cocriação depende não apenas da capacidade da empresa de aprender, mas também da capacidade de ensinar, o que foi identificado como um dos grandes pilares na empresa, pois eles estão exercendo esse papel na comunidade e região. A dinâmica organizacional pode dar aos clientes e envolvidos um forte senso de propriedade psicológica sobre suas contribuições, o que faz todo o sentido no processo dos produtos cocriados para as pessoas que possuem alguma necessidade específica, neste caso, criança com limitações motora. Os clientes e envolvidos neste processo, podem começar a se ver não apenas como consumidores, mas também como produtores, ou co-participantes. O quarto domínio, recursos e capacidades, diz respeito a como detectar tendências do mercado, desenvolver fortes relacionamentos com os clientes e criar novos produtos. Esses recursos e capacidades foram vistos como ativos internos da empresa e residem na cultura organizacional, procedimentos operacionais e recursos humanos.

O domínio, avaliação de clientes, consiste em entender e alterar o valor do cliente sendo a empresa responsável por criar valor e os clientes recompensam esse valor comprando seus produtos. Por fim, no último domínio (comunidades de marcas), foi identificada na empresa uma mudança de foco do comportamento do consumidor da perspectiva do indivíduo para o comportamento coletivo do consumidor na forma de comunidades de marcas. A marca da empresa foi alterada na última década através da mudança que ocorreu, compartilhando com a comunidade e seus consumidores, uma visão diferente com relação à empresa. Acreditando na

humanidade da empresa e valorizando as ações e o bem que elas promovem para a sociedade. Ressalta-se que essas características são únicas da empresa e não são pré-requisitos para o processo de cocriação. Pelo contrário, o processo, talvez, se tornou tão efetivo e prático devido a empresa ter realizado toda essa reformulação na sua forma de pensar e agir. Não é uma receita de bolo, nem um exemplo a ser seguido, mas com o processo de cocriação sendo implantado ou pensado nas empresas, pode forçar as mesmas a alterarem e repensar uma série de elementos dentro da empresa, como eles fizeram a mais de 10 anos.

Assim, o processo de cocriação na empresa começa com a Definição da necessidade ou da situação problema (1). Aqui encontram-se todos os elementos do DART (Prahalad e Ramaswamy 2004a,b), pois o diálogo é fundamental para determinar e encontrar o problema ou verificar qual a necessidade a ser desenvolvida. O acesso no que diz respeito a todos terem as mesmas oportunidades de participarem no processo e ter suas ideias consideradas. O risco-retorno também, pois sem criar limitações, mas tem que ver a viabilidade e possibilidade do que se quer cocriar. A transparência também é elemento fundamental para que todos tenham mesma visão sobre o que está sendo feito. Os valores para a empresa, para os consumidores (Ramaswamy, 2008) e para os fornecedores (Payne et al., 2008) tem papel fundamental nessa primeira etapa do processo de cocriação. As restrições e necessidades de Durugbo e Pawar (2014) exercem influência nessa definição, devido ao delineamento do que se quer fazer e onde se quer chegar. Tem que conhecer os limites que se pode chegar para conceber e seguir no processo. Os stakeholders/cocriadores de Ramaswamy e Chopra (2014) e as capacidades e seus ecossistemas de Ramaswamy e Ozcan (2014) são fundamentais na problematização. A etapa de identificação do modelo de De Koning et al. (2016), e as estruturas e incorporação da experiência de Ramaswamy e Ozcan (2018) podem ser usadas como embasamento dessa etapa inicial do processo. Hautamäki et. al. (2018) foram os únicos que mencionam de maneira explícita a definição de problema encontrado na empresa analisada e proposto nesse estudo como o início do processo de cocriação.

As Personas (2) foram embasadas no diálogo (Prahalad & Ramaswamy, 2004a,b; Hautamäki et. al., 2018), acesso (Prahalad & Ramaswamy, 2004a,b), nas interações (Ramaswamy, 2008), técnica de seleção (Durugbo & Pawar, 2014), capacidades e stakeholders/cocriadores de Ramaswamy e Chopra (2014), analisar de De Koning et al. (2016) e pessoas (Ramaswamy & Ozcan, 2018). Diálogo é fundamental para encontrar quais os perfis e características que podem englobar as pessoas reais que são afetadas e afetam aquele problema ou necessidade analisados. O acesso, técnicas de seleção e análise são cruciais para realizar os filtros e englobar uma série de elementos em algumas personas. Ramaswamy e Chopra (2014)

e Ramaswamy e Ozcan (2014, 2018) foram os únicos que utilizam pessoas ou cocriadores como um dos elementos para se destacar no processo de cocriação de maneira explícita. Encontrado na empresa, como um dos elementos fundamentais para o início da tangibilização do problema e necessidade a serem elaborados.

As pílulas do conhecimento (3) foram fundamentadas no acesso e transparência (Prahalad & Ramaswamy 2004a,b), capacidades e stakeholders/cocriadores de Ramaswamy e Chopra (2014) para que todos tenham o mesmo conhecimento e nivelamento do que está sendo desenvolvido. As interações de Ramaswamy (2008) são fundamentais para se chegar em quais elementos são importantes e merecem ser destacados. As restrições (Durugbo e Pawar, 2014) são fundamentais para evitar que existam problemas nas interações entre os envolvidos e se alcance os objetivos desejados. A análise de De Koning et al. (2016) é elemento fundamental, pois as pílulas do conhecimento são artefatos (Ramaswamy & Ozcan, 2018) e balizadores para que todos tenham um entendimento equilibrado dos temas, conceitos, tecnologias e ferramentas utilizadas. Ainda, segundo Ramaswamy e Ozcan (2018), exigem a incorporação das diferentes experiências dos envolvidos para ter a sensibilidade de identificarem quais as maiores dificuldades do grupo e o que precisa ser esclarecido.

As questões relevantes (4) são suportadas pelo diálogo (Prahalad & Ramaswamy, 2004a,b; Hautamäki et. al., 2018), acesso (Prahalad & Ramaswamy, 2004a,b), stakeholders/cocriadores de Ramaswamy e Chopra (2014), interação (Ramaswamy, 2008) e análise (De Koning et al., 2016) para justamente levantar e analisar o que é importante no processo de cocriação e não ter nenhuma restrição (Durugbo & Pawar, 2014). As capacidades e incorporação das experiências (Ramaswamy & Ozcan, 2014, 2018) também se tornam importantes para auxiliar no levantamento do que é essencial para o entendimento de todos do que se está produzindo ou ajudando a realizar (produzir). O mapa de cocriação (5) é uma etapa importante no processo, a partir da incorporação e consolidação de uma série de atividades já realizadas e na ideia de sistematizar as ideias para a concretização do processo de cocriação em si e pensar no projeto do que vai ser realizado. Assim, o diálogo (Prahalad e Ramaswamy, 2004a,b; Hautamäki et. al., 2018), acesso (Prahalad & Ramaswamy, 2004a,b), nas interações (Ramaswamy, 2008), stakeholders/cocriadores de Ramaswamy e Chopra (2014) e definição de De Koning, Crul e Renee (2016) suportam essa etapa. Os processos, artefato, incorporação das experiências (Ramaswamy & Ozcan, 2014, 2018) e processo de encontro (Payne et al., 2008) são também elementos de destaque nessa parte, pois o mapa é uma parte fundamental para entender e organizar o processo como um todo através da experiência dos participantes criando

um artefato. Aqui também pode-se mencionar a avaliação de soluções (Hautamäki et. al., 2018), que traduz parte da ideação.

As oficinas de cocriação e prototipação (6), legitimação (7) e experimentação (8) podem ser fundamentadas no modelo DART (Prahalad e Ramaswamy 2004a,b) na interação e valor para a empresa e para os clientes (Ramaswamy, 2008), estratégia de envolvimento, domínios e necessidade (Durugbo e Pawar 2014), stakeholders/cocriadores de Ramaswamy e Chopra (2014), no processo de encontro de Payne et al. (2008), e nas estruturas organizacionais, processos, interfaces, incorporação da experiência e nos artefatos (Ramaswamy & Ozcan, 2014, 2018). Nessas oficinas ocorrem os momentos de maior diálogo, transparência, envolvimento, alcance das necessidades, interação, acesso, análise de risco-retorno para geração e agregação de valor. É a parte onde os produtos, serviços e processos são testados, analisados, adaptados, refeitos e experimentados de várias formas para alcançar os objetivos através da incorporação das diferentes experiências dos diversos participantes.

Cabe destacar na oficina de cocriação e prototipação (6) os valores e processos de encontro de Payne et al. (2008), o embasamento no planejar de De Koning et al. (2016) e avaliação de soluções (Hautamäki et. al., 2018), pois nessa etapa são planejadas as atividades e avaliadas as possibilidades que serão utilizadas nas outras duas oficinas. Já a oficina de legitimação (7), foi referenciada também nos os valores e processos de encontro de Payne et al. (2008), realizar de De Koning et al. (2016), resultados experenciados (Ramaswamy & Ozcan, 2014, 2018), avaliação e resolução de soluções de Hautamäki et al. (2018), pois é o momento de apresentar as soluções para quem realmente vai utilizar o produto, processo ou serviço. Por fim, destaca-se na oficina de experimentação (8) os os valores e processos de encontro de Payne et al. (2008), o avaliar de De Koning et al. (2016) e resultados experienciais (Ramaswamy & Ozcan, 2014, 2018), devido ao fato de ser o momento de experimentar e validar todo o processo de cocriação desenvolvido. Destaca-se o embasamento nas 3 oficinas dos stakeholders, cocriadores, plataforma e ganho mútudo de Ramaswamy e Chopra (2014). Todos os modelos e aderência ao proposto inspirado na Mercur é sistematizado na Tabela 3.

Tabela 3

Sistematização do Modelo Proposto baseado na empresa Mercur (aderência com a literatura)

Modelos da Literatura		Modelo Proposto*							
		1. DNP	2. P	3. PC	4. QR	5. MC	6. OCP	7. OL	8. OE
Pralhad e Ramaswamy 2004a, 2004b	Diálogo	X	X		X	X	X	X	X
	Acesso	X	X	X		X	X	X	X
Payne et al. 2008	Risco-retorno	X					X	X	X
	Transparência	X					X	X	X
Ramaswamy 2008	Valor do consumidor	X					X	X	X
	Valor com o fornecedor	X					X	X	X
Ramaswamy 2008	Encontro					X	X	X	X
	Valor para empresas/ clientes	X					X	X	X
Durugbo e Pawar 2014	Redes de recursos globais								
	Comunidades temáticas globais								
Ramaswamy e Chopra 2014	Interações	X	X	X	X	X	X	X	X
	Estratégia de envolvimento						X		
De et al. 2016	Técnica de seleção		X						
	Domínios						X	X	X
Ramaswamy e Ozcan 2014, 2018	Restrições	X		X		X			
	Necessidade	X					X	X	X
Hautamäki et al. 2018	<i>Stakeholders/Cocriadores</i>	X	X	X	X	X	X	X	X
	Plataforma						X	X	X
De et al. 2016	Ganho mútuo						X	X	X
	Identificar	X							
Ramaswamy e Ozcan 2014, 2018	Analisar		X	X	X				
	Definir					X			
Ramaswamy e Ozcan 2014, 2018	Planejar						X		
	Realizar							X	
Ramaswamy e Ozcan 2014, 2018	Avaliar								X
	Artefatos			X		X	X	X	X
Ramaswamy e Ozcan 2014, 2018	Pessoas/Cocriadores		X			X	X	X	X
	Processos					X	X	X	X
Ramaswamy e Ozcan 2014, 2018	Interfaces/Plataforma						X	X	X
	Estruturas organizacionais/Recursos	X					X	X	X
Ramaswamy e Ozcan 2014, 2018	Resultados experienciados/Domínios							X	X
	Incorporação da experiência	X	X	X	X	X	X	X	X
Hautamäki et al. 2018	(Ecosistemas de) Capacidades	X	X	X	X				
	Diálogo	X	X		X				
Hautamäki et al. 2018	Avaliação de soluções					X	X	X	
	Resolução de problemas							X	
	Definição de Problemas	X							

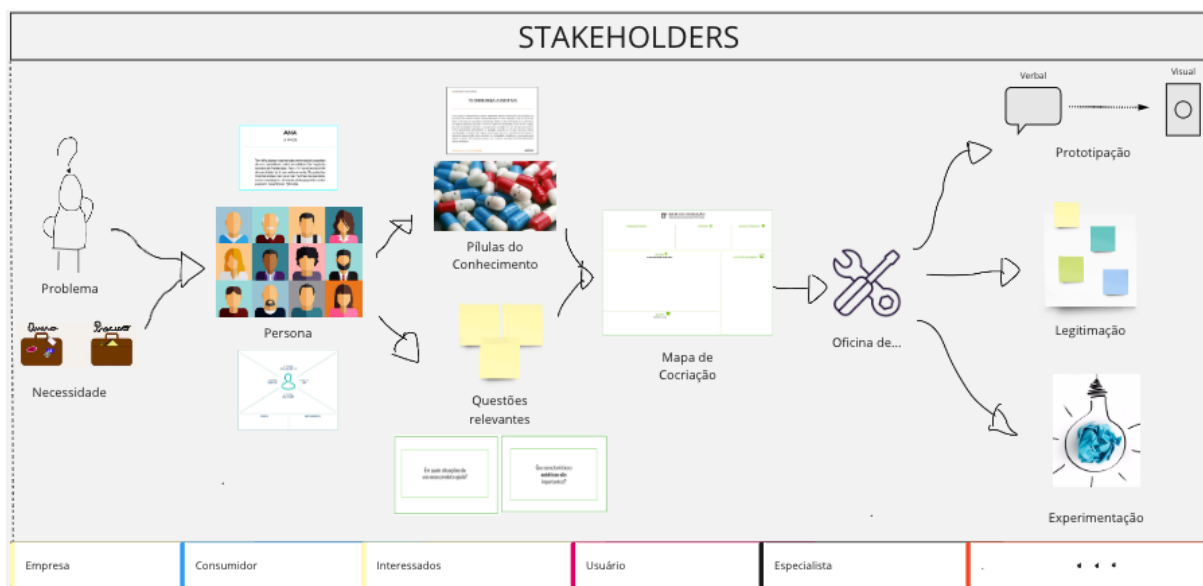
* 1. DNP = Definição da necessidade ou da situação problema; 2. P = Personas; 3. PC = Pílulas do conhecimento; 4. Qr = Questões relevantes; 5. Mapa de Cocriação; 6. OCP = Oficina de Cocriação e Prototipação; 7. OL = Oficina de legitimação; 8. OE = Oficina de experimentação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir de tudo o que foi exposto, é apresentado na Figura 2 o modelo prático para a aplicação de um processo de cocriação nas empresas, inspirado na empresa Mercur e aderente aos vários modelos encontrados na literatura.

Figura 2

Modelo prático de cocriação de valor



Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo prático deste estudo, tendo a referência na empresa Mercur, em primeiro lugar destaca a relevância do ‘fazer com’ as pessoas, ou seja, incluindo os *stakeholders* que venham a contribuir no resultado do processo de cocriação. Cocriação inicia pela definição de um problema real, uma necessidade do beneficiário, que sempre deve fazer parte de todas as etapas de cocriação de valor. Definido este problema relacionado com a persona, também nomeada por ator-beneficiário na literatura, são estipulados preceitos para a orientação do processo e são elencadas questões relevantes para resolução do problema, ou necessidade central do processo. Executados estes passos, o mapa de cocriação é elaborado como direcionador para a oficina de cocriação (o momento em que a cocriação efetiva é realizada). Por fim, a sequência de orientação para a realização do resultado, partindo da oficina para os protótipos, testagem em busca de legitimação do resultado, para então por meio da experimentação se chegar ao resultado efetivo. Desta forma, o modelo proposto pode ser verificado mais do que como uma proposta teórica, mas como uma prática real e aplicável, com base na realidade observada e vivenciada por meio de uma abordagem de inserção, de orientação etnográfica e apresentada

pela vivência longitudinal dos autores. Faz-se desta forma, uma relação diádica entre a proposta conceitual e a prática cocriativa.

Considerações Finais

O objetivo da pesquisa “propor um modelo aplicado do processo de cocriação de valor baseado na literatura e prática empresarial, que possa ser utilizado pelas empresas para alcançar suas estratégias e objetivos” foi contemplado. Foi realizado um estudo qualitativo de orientação etnográfica em uma empresa reconhecida internacionalmente por adotar práticas diferenciadas de gestão e sustentabilidade. O estudo foi embasado na vivência de 1 ano dos autores em conjunto com diversos colaboradores da organização analisada. A partir da observação, participação e realização de diferentes atividades em conjunto com colaboradores e a inspiração da empresa, foi possível estabelecer uma relação entre o que a empresa praticava e o que existe na literatura. Para isso, foram encontrados 8 diferentes modelos de cocriação, mas que careciam de uma estrutura mais prática e aplicada.

Esse estudo a partir de uma análise de aderência desses modelos com a experiência etnográfica vivenciada pelos autores possibilitou traçar um paralelo entre literatura e a prática. Foi possível propor um modelo prático (Figura 2) que as empresas podem utilizar para criar processos de cocriação e auxiliar no alcance das suas estratégias e objetivos organizacionais. Com uma abordagem com múltiplos atores e stakeholders o estudo consegue avançar no tema com a proposta de um modelo que pode ser utilizado na prática. O modelo começa com a definição do problema/necessidade e a exploração da ou das pessoas intimamente ligada ao que se está cocriando. É feita a padronização e equilíbrio sobre os assuntos e conceitos relacionados ao que está sendo realizado, chamado de pílulas do conhecimento e questões relevantes. Após, é proposto um mapa de cocriação contendo uma consolidação dos materiais anteriores e outros insumos para as oficinas, que devem ser desenvolvidas posteriormente.

As implicações e contribuições teóricas do modelo foi evidenciar a evolução de uma maneira diádica de criar valor entre empresas e consumidores (Prahalad & Ramaswamy, 2004a,b; Galvagno & Dalli, 2014) para uma visão mais abrangente na qual múltiplos atores devem estar envolvidos (Durugbo & Pawar, 2014; Oertzen et al., 2018). Isso foi evidenciado no estudo no momento em que foi identificada participação de clientes, usuários, pais de usuários, especialistas e outros atores interessados. Foram identificados, ainda, na literatura vários modelos, mas que careciam de uma natureza mais prática que possibilitasse a disseminação efetiva da cocriação por parte das empresas.

Essa lacuna está relacionada com a primeira implicação prática do trabalho. A partir de uma revisão dos modelos e seus elementos, foi possível propor um modelo prático aderente ao que existia em estudos anteriores e pilares do conceito de cocriação. O estudo avança no que propõe Whetten (2003), em desenvolver um modelo unificado e coerente, para o entendimento do fenômeno baseado na prática. Assim, a partir desse estudo, o uso e a possível disseminação do processo de cocriação podem ser potencializados nas empresas, para enfrentar momentos conturbados como os vivenciados em 2020.

Dentre as limitações do estudo, o desenvolvimento de uma interpretação baseada em única empresa, que embora inovadora e diferenciada em termos de pensamento empresarial, pode não representar a totalidade do tema. Outro ponto de reflexão trata da abordagem, bem como dos métodos empregados, os quais possibilitam boa análise acerca da realidade prática, mas não identifica, dentre outros pontos, a visão mais ampla dos atores organizacionais e *stakeholders* como um todo (por exemplo, a percepção que a comunidade tem da empresa). Pesquisas futuras tornam importante a incorporação de outros informantes sobre a percepção das práticas da organização, incorporando com maior intensidade os colaboradores e clientes. Um levantamento sobre o entendimento das práticas de cocriação para generalizar algumas questões identificadas com este estudo de imersão longitudinal. Outras práticas de cocriação em outras organizações podem ser verificadas como forma de ampliação e revisão do modelo proposto. Embora o caso seja relevante e esclarecedor, não representa todos os modelos possíveis para a cocriação. Desta forma, o caso individual representa uma realidade empresarial, mas não o macro escopo.

O presente estudo contribui em especial em dois aspectos, um conceitual e outro de caráter prático. Do ponto de vista conceitual, faz uma síntese dos principais modelos de cocriação de valor propostos, o que não foi identificado em estudos prévios. Em segundo ponto, apresenta a cocriação de valor como uma atividade prática, ampliando a literatura para o campo da aplicabilidade, onde a maior parte dos estudos desenvolvidos no tema se limitam aos avanços conceituais, nem sempre conectados com a realidade. Neste trabalho reunimos os elementos conceituais da realidade de mercado.

Recomenda-se estudos complementares oriundos dos resultados apresentados neste artigo. Uma forma de avançar o entendimento do processo é monitorar outros ambientes cocriativos, para então verificar semelhanças e diferenças dos processos empresariais. É fundamental analisar estas dinâmicas em empresas, e contextos empresariais de diferentes setores e culturas, para então analisar quais dos pressupostos aqui apresentados se mantêm pertinentes, bem como quais requerem maior desenvolvimento explicativo ou que são do caso

reportado em exclusividade (eventualmente podendo ser qualificados ou suprimidos). Por fim, outras abordagens teóricas e metodológicas podem ser adotadas para identificar e ampliar a capacidade explicativa, no ambiente desta e de outras empresas e organizações.

Referências

- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*. London, Ed Collins.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Aldershot, England: Ashgate.
- Carolillo, G., Cortese, F., & Donato, D. (2008). L'etnometodologia: Profili Teorici Ed Ambiti Applicativi. Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche: Università degli Studi di Foggia. *Quaderno*, 2, 1-28.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (2005). Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 73-86.
- De Koning, J. I., Crul, M. R., & Wever, R. (2016). Models of co-creation. In *Service Design Geographies. Proceedings of the ServDes. 2016 Conference* (No. 125, pp. 266-278). Linköping University Electronic Press.
- Durugbo, C., & Pawar, K. (2014). A unified model of the co-creation process. *Expert Systems with Applications*, 41(9), 4373-4387. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.01.007>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the academy of marketing science*, 39(2), 327-339. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing service quality*, 24(6), 643-683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>

- Hautamäki, A., Haataja, M., Holm, E., Pulkkinen, K., & Suni, T. (2018). *Co-creation. A guide to enhancing the collaboration between universities and companies*. Helsinki: University of Helsinki.
- Jenkins, K. N. (2009). Studies in and as Ethnomethodology: Garfinkel and his Ethnomethodological Bastards' Part Two: Review Essay. *Sociology*, 43(4), 775-781.
- Knight, L., & Pettigrew, A. (2007, June). Explaining process and performance in the co-production of knowledge: a comparative analysis of collaborative research projects. In *Third Organization Studies Summer Workshop*, Rethymno, Crete, Greece.
- Kossmann, F., Schmidt, S., & Brambilla, F. R. (2023). Cocriação de valor no soundcloud: uma abordagem netnográfica. *Revista Brasileira de Marketing*, 22(5), 1-65.
- Lima, C. S., & Brambilla, F. R. (2022). Cocriação de valor no relacionamento entre empresa e cliente: um estudo na empresa Mercur e seu modelo de interação. *Gestão e Desenvolvimento*, 19(2), 4-27.
- Lima, M. M., Melo, M. R., Fantino, A. P. G., & Brandão, M. M. (2023). Cocriação de Valor no Comércio Social: Efeito da Tripla Mediação em Comunidades Online de Viagens. *Marketing & Tourism Review*, 8(3), 1-31.
- Liu, Y., Fu, Y., Liang, Z. & Liu, Y. (2024). Cluster social capital's influence on regional public brands in specialty agriculture: a value co-creation perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2023-1178>
- Luchtenberg, K. F., & Vu, Q. V. (2015). The 2008 financial crisis: Stock market contagion and its determinants. *Research in International Business and Finance*, 33, 178-203. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2014.09.007>
- Maffezzolli, E. C. F., & Boehs, C. G. E. (2008). Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. *Revista da FAE*, 11(1), 95-110.

- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of management review*, 5(4), 491-500. <https://doi.org/10.2307/257453>
- Oertzen, A. S., Odekerken-Schröder, G., Brax, S. A., & Mager, B. (2018). Co-creating services-conceptual clarification, forms and outcomes. *Journal of Service Management*, 29(4), 641-679. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2017-0067>
- O'Hern, M. S., & Rindfleisch, A. (2009). Customer co-creation: a typology and research agenda. *Review of marketing research*, 84-106.
- Oliveira, C. L., & Morais, F. R. (2024). When do you realize that value is built? The co-creation of value in the experience of clients in financial services. *Revista Brasileira de Marketing*, 23(2), 629-688.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14, 2004.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. *Strategy & leadership*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Ramaswamy, V. (2010). Competing through co-creation: innovation at two companies. *Strategy & leadership*, 38(2), 22-29. <https://doi.org/10.1108/10878571011029028>
- Ramaswamy, V., & Chopra, N. (2014). Building a culture of co-creation at Mahindra. *Strategy & Leadership*, 42(2), 12-18. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2014-0005>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2014). The co-creation paradigm. Stanford University Press.



- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of business research*, 84, 196-205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Ratten, V., da Silva Braga, V. L., & da Encarnação Marques, C. S. (2021). Sport entrepreneurship and value co-creation in times of crisis: The covid-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 133, 265-274. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.001>
- Sacrini, M. (2009). Da fenomenologia à etnometodologia Entrevista com Kenneth Liberman. *Scientiae Studia*, 7, 669-679. <https://doi.org/10.1590/S1678-31662009000400009>
- Shekhar & Valeri, M. (2024). Assessing the role of technology in enhancing the authentic tourist experience. *EuroMed Journal of Business*, Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2023-0347>
- Smith, V. H., & Sperb, T. M. (2007). A construção do sujeito narrador: pensamento discursivo na etapa personalista. *Psicologia em Estudo*, 12, 553-562.
- Sorescu, A. (2017). Data-driven business model innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 34(5), 691-696. <https://doi.org/10.1111/jpim.12398>
- Strussmann, B., Regert, C., Lamaison, F., Hoelzel Neto, J., & Esteves, S. (2017). *Narrativas Mercur: práticas de uma gestão em constante construção*. Santa Cruz do Sul: Mercur.
- Vargo, S. L. (2023). Conceptual Reconciliation for Clarity and Impact. *AMS Review*, 13, 169-172. <https://doi.org/10.1007/s13162-023-00271-5>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of marketing Science*, 44(1), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution.

Journal of the Academy of marketing Science, 36(1), 1-10.

<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B., & Russo, B. (2012). *Design thinking:*

inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press.

Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public management review*, 17(9), 1333-1357.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>

Whetten, D. A. (2003). Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica?.

RAE-revista de administração de empresas, 43(3), 69-73.

Zhang, F., Li, H., Xue, Z. *et al.* (2024). How brand coolness influences customers' willingness to co-create? The mediating effect of customer inspiration and the moderating effect of customer interaction. *J Brand Manag.*

<https://doi.org/10.1057/s41262-024-00364-x>