

# criação de valor em ambiente B2B: uma revisão de modelos relevantes

VALUE CREATION IN B2B ENVIRONMENT:  
A REVISION OF RELEVANT MODELS

Irene Raguenet Troccoli<sup>1</sup>  
Joyce Gonçalves Altaf<sup>2</sup>

## RESUMO

O objetivo deste artigo é revisar modelos relevantes de prospecção da criação de valor por meio do compromisso mútuo gerado nos relacionamentos entre parceiros situados em redes de negócios no mercado *business-to-business* (B2B). Em outras palavras, o que se busca é estudar o processo de cocriação de valor entre *players* industriais. A metodologia utilizada é a revisão bibliográfica sistemática e crítica de modelagens relevantes voltadas para este estudo. Os resultados encontrados indicam que esses modelos têm apresentado crescente sofisticação, na medida em que passam a agregar elementos complementadores que buscam melhor explicar o relacionamento entre as partes envolvidas. A conclusão é de que a pesquisa acadêmica da Administração de Empresas voltada para as redes estratégicas e de relacionamentos tem mostrado crescente interesse pelo fenômeno da criação de valor por meio da interação dos agentes atuantes no mundo dos negócios nos mercados industriais. Crescentemente, a curiosidade tem se voltado para a compreensão desse processo criatório, abandonando-se o entendimento tradicional de que o valor seria algo estático e mensurável objetivamente.

**Palavras-chave:** Cocriação de Valor. Mercado B2B. Modelos.

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to review relevant models of value co-creation concerning the mutual engagement of actors in business-to-business (B2B) markets. In other words, to study the value co-creation process between industrial players. The method used is systematic and critic bibliography review of the relevant models concerning this field of research. The results show that these models are increasingly sophisticated, curiosity being directed to the comprehension of the creation process, gradually abandoning the traditional view that value is something static and measurable. It is concluded that the academic research in Business Administration towards strategic and relationship networks has shown growing interest in the value creation phenomenon through the interaction of the agents present in industrial markets businesses.

**Keywords:** Value Co-creation. B2B Market. Models.

<sup>1</sup> Doutora em Administração de Empresas (Estratégias Empresariais); professora do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial (Universidade Estácio de Sá) e do MBA em Marketing Estratégico (Universidade Federal Fluminense); e-mail: irene.troccoli@estacio.br.

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Empresas (Marketing); professora do curso de Administração de Empresas (Faculdades Integradas do Instituto Vianna Júnior); e-mail: jgaltaf@yahoo.com.br.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, ainda é limitado o entendimento sobre o processo em que dois atores - um comprador e um vendedor - envolvidos em um relacionamento de negócios criam valor ao longo do tempo. Pouco se sabe a respeito de quais fatores passados e presentes são cruciais para a forma como o valor é criado conjuntamente pelas partes. Além do mais, muito do que é praticado no mercado de relações empresariais ainda se baseia na teoria econômica de que é arriscado, para as empresas, cooperarem entre si, já que isso implicaria torná-las dependentes, contrariando a lógica econômica que prega a independência e a detenção de poder de barganha. Ou seja, ainda é restrito o entendimento de como a interdependência, criada ao longo de anos de interação, pode ser vista como um recurso que pode ser administrado e explorado para a cocriação de valor. Por isso mesmo, de forma paulatina, o foco de um grande número de pesquisas move-se do tradicional exame da criação do valor do cliente - isto é, de como o produtor de um bem ou serviço pode maximizar seu retorno por meio de suas relações com a clientela - para o processo por meio do qual as partes que vivem uma relação de negócios criam valor conjuntamente.

Assim, ao se discutirem recursos heterogêneos possuídos por dois agentes em uma relação comprador-vendedor, a questão da interação torna-se crucial. Isso porque as partes interagem para tirar, cada uma, o melhor proveito de seus próprios recursos, dos recursos da outra parte e dos recursos em conjunto. Vai daí que o sucesso ou o resultado da relação é altamente dependente de quão bem cada agente use os recursos dominados pelo outro agente. Essa interação, portanto, é influenciada pelas partes envolvidas e pelo contexto em que elas se envolvem. Assim, é a história do relacionamento que moldará essa interação em seus aspectos presente e futuro, ao mesmo tempo em que o momento presente molda a forma de se interpretar a história do relacionamento. Afinal, a interação é um processo, estando em movimento constante e sujeita a mudanças frequentes.

O problema da incompreensão da dinâmica da cocriação de valor em relacionamentos comprador-vendedor atinge fundamentalmente os executivos envolvidos em relacionamentos de negócios. Quando estes não conseguem ver o valor de um relacionamento no mundo atual, complexo e dinâmico, isso implica a perda de oportunidades de negócios. Assim, a escolha pelo engajamento em uma parceria de alto envolvimento em substituição a uma abordagem meramente transacional com um fornecedor ou

um cliente é uma escolha estratégica. Por isso, os benefícios da cooperação estão sendo cada vez mais reconhecidos em mercados industriais. Contudo, cooperar significa praticar estratégia intensiva em recursos. Ademais, ver a cooperação como benéfica *per se* é simplificar demais o assunto: a escolha pela estratégia cooperativa, ao invés de uma prática meramente transacional, deve ser vista como uma escolha estratégica que merece muita atenção.

Dessa maneira, a definição da cocriação de valor tem sido revisitada, à luz da configuração atual do mundo caracterizado pelos relacionamentos e redes, no qual a interdependência pode ser vista como uma força positiva. Mesmo assim, alguns problemas se colocam para os executivos que têm que entender e lidar com essa nova realidade. Um deles é que os critérios de seleção que usam, quando categorizam os relacionamentos e quando desenvolvem estratégias de administração de relacionamentos, frequentemente não são ricos o suficiente para garantir um bom entendimento de como devem ser alocados os recursos para a administração de diferentes relacionamentos. Isso porque esses critérios são geralmente baseados em valores oriundos do relacionamento que sejam diretamente quantificáveis. Ou seja, os executivos não conseguem ver as fontes indiretas de valor que podem surgir de um relacionamento.

Outro problema é a crença tradicional do *homo economicus* de que o que importa é a maximização do lucro por meio de comportamento oportunista. Essa tradição impede a adoção de uma nova lógica nos negócios, de uma nova forma de pensar sobre o que seja lucrativo para a empresa. Ter a capacidade de ver a interdependência como chave para uma nova lógica em parcerias comprador-vendedor é um desafio, pois requer mudanças em conceitos arraigados a respeito da administração dos negócios.

Assim, o objetivo deste artigo é revisar a criação de valor por meio do compromisso mútuo gerado nos relacionamentos entre parceiros situados em redes de negócios no mercado *business-to-business* (B2B). Em outras palavras, estudar o processo de cocriação de valor entre *players* industriais. Afinal, hoje não mais é suficiente apenas saber o que a outra parte deseja para lhe garantir a satisfação do negócio efetuado e a perpetuação deste. Não mais basta propor um produto ou um serviço que atenda às necessidades percebidas dos clientes, preferencialmente adequado ao poder de compra destes e com preço afinado com o custo de produção. Mais do que isso, é necessário que ambos os lados entendam o universo que os cerca em aspectos que transcendem seu próprio mundo

corporativo. Afinal, cada vez mais eles se encontram envolvidos em uma rede de elementos sociais, psicológicos, ambientais, políticos e tecnológicos que, simultaneamente, interagem para definir sua decisão de consumo.

Em que pesem esses argumentos, atualmente ainda é limitado o entendimento sobre o processo em que dois atores - um comprador e um vendedor - envolvidos em um relacionamento de negócios criam valor ao longo do tempo. Pouco se sabe a respeito de quais fatores passados e presentes são cruciais para a forma como o valor é criado conjuntamente pelas partes. Ou seja, ainda é restrito o entendimento de como a interdependência, criada ao longo de anos de interação, pode ser vista como um recurso que pode ser administrado e explorado para a cocriação de valor. Além disso, em qualquer ambiente onde as empresas busquem estreitar seus relacionamentos com parceiros industriais, a coordenação interfirmas deve ser eficiente e eficaz.

A coordenação relacional requer, dentre outros fatores, a habilidade para determinar os custos, os benefícios e os investimentos associados com o próprio relacionamento, além de uma compreensão muito clara do papel estratégico em termos de resultados sociais e econômicos que compõem o valor do relacionamento. Explorando a natureza dos mecanismos de coordenação relacional que emergem dos interesses coletivos das empresas em relacionamentos diádicos - ou seja, pertinentes a dois *players* - este artigo lança mão de modelos considerados relevantes, porquanto examinam a importância de construtos relacionais chave para a explicação do valor do relacionamento que é criado entre parceiros em uma cadeia de valor no mercado B2B.

Questionando a visão dual de que uma transação entre dois parceiros industriais implica a venda e a aquisição de bens físicos ou de serviços - com pequena exceção àqueles bens que tradicionalmente trazem consigo um serviço - o artigo enfoca a lógica serviço-dominante como contestatória a essa separação entre bens e serviços, examinando sua colaboração à construção da teoria da cocriação de valor. Esse enfoque se dá via a análise de modelagens que possibilitem o melhor entendimento desse novo paradigma, apoiadas em metodologias fundamentalmente qualitativas, com apoio eventual de ferramentas quantitativas.

No meio acadêmico da Estratégia Empresarial e do Marketing, vem-se observando aumento do interesse pelos estudos voltados para a cocriação de valor entre parceiros de negócios e para o marketing de relacionamento executado entre esses

mesmos parceiros. Contudo, a crescente riqueza de especificidades e de nuances do mundo atual tem imposto, ao decisor empresarial, uma velocidade de apreensão e de entendimento desses elementos que nem sempre se revela possível. Assim, além das tradicionais necessidades econômicas impostas e dos atrativos funcionais exigidos pelos clientes, outros elementos passaram a ser igualmente importantes na busca pela construção de relacionamentos com parceiros industriais. Academicamente, isso implica a necessidade de uma constante revisita às estratégias de relacionamento entre esses parceiros, de forma que sua compreensão à luz desses novos elementos possa garantir a necessária cocriação de valor.

## 1 METODOLOGIA

Quanto ao tipo, trata-se de pesquisa qualitativa. Michel (2009) informa que a pesquisa qualitativa se fundamenta na discussão da ligação e da correlação de dados interpessoais e na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador participa, compreende e interpreta.

Quanto aos meios, trata-se de estudo exploratório na medida em que a coleta de dados se deu via levantamentos bibliográfico e telematizado. Para Gil (1994), pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Michel (2009) acrescenta que a pesquisa bibliográfica não seria uma pesquisa no sentido restrito, vez que dispensa o emprego de processos rigorosos de investigação.

E, quanto aos fins, trata-se de pesquisa fundamentalmente descritiva, porquanto “[...] levanta, interpreta e discute fatos e situações” (MICHEL, 2009, p. 44), não interferindo no ambiente.

É imperioso informar que o objetivo maior deste trabalho é apresentar fundamentos teóricos afetos à criação de valor, por meio do compromisso mútuo gerado nos relacionamentos entre parceiros situados em redes de negócios no mercado B2B. Isso se dá através da revisão da lógica serviço-dominante e da própria teoria da cocriação de valor, ilustrando-se esta última com a visão de Prahalad e Ramaswamy (2004) e com as modelagens realizadas por Payne, Storbacka e Frow (2008), bem como por Möller, Rajala e Westerlund (2007). Entende-se que essa compilação seja capaz de trazer o estado da arte para ambas as áreas de conhecimento, garantindo arcabouço teórico suficientemente rico para sua aplicação

em relacionamentos B2B em quaisquer ambientes produtivos onde se enfoque o relacionamento negocial entre os *players*.

Finalmente, cumpre lembrar que a abordagem da interação diádica, em que ocorre a cocriação de valor por parte das duas partes enfocadas, estabelecidas em coordenação relacional, remete às relações duais *input-processo-output*. Nelas, o *input* por parte das empresas motivadas a criarem relacionamentos é determinado pela necessidade de acesso a clientes ou a recursos, conforme Medlin e Quester (2001). E essa motivação leva as empresas a coordenarem-se entre si por meio do envolvimento ativo de uma combinação de variáveis relacionais chave, o que finalmente leva à obtenção do *output* em nível de relacionamento, na forma do valor do relacionamento empresarial.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A LÓGICA SERVIÇO-DOMINANTE

Dito de uma forma muito simples e resumida, a lógica serviço-dominante entende que, por trás de todo e qualquer bem físico, existe a prestação de um serviço relacionado e que é isso que dá o real valor àquele bem físico. Assim, no caso de uma motocicleta, mais do que um aglomerado de peças interligadas e pousadas sobre duas rodas, ela provê, ao seu usuário, vários benefícios - transporte barato e rápido, efeito-demonstração - que é o que realmente importa para quem o adquiriu. No meio acadêmico, essa lógica foi examinada por Vargo e Lusch (2004), que lhe lançaram oito premissas embasadoras. Essas, antes de se apresentarem como “regras”, visam a criar um melhor entendimento quanto aos construtos de valor e de troca ali aplicados. São elas:

1ª. A aplicação de habilidades e de conhecimento especializados é a unidade de troca fundamental: conforme dito anteriormente, a aquisição de um bem ou de um serviço deve ser vista além de uma troca em termos simples, constituindo uma “aquisição de valor”.

2ª. A troca indireta mascara a unidade fundamental de troca: a divisão do trabalho e a consequente especialização dos trabalhadores afastaram estes últimos da interface com os clientes tanto finais como internos à organização, assim como as organizações também se especializaram e se afastaram dessa interface (por exemplo, apenas produzindo, passando a distribuição a terceiros). Isso mascarou a natureza das trocas e contribuiu para que a qualidade passasse a ser um conceito cada vez mais distante, ignorando-se os clientes internos e externos e dando margem ao aparecimento de várias técnicas administrativas que

buscassem restabelecer o foco organizacional e dos trabalhadores na qualidade e naqueles clientes (por exemplo, a Gestão pela Qualidade Total).

3ª. Os bens são os mecanismos de distribuição dos serviços oferecidos: essa premissa se encaixa no princípio de que os produtos tangíveis são o encapsulamento do conhecimento ou das atividades, sob a forma de matéria, em seguida tornando-se o canal de distribuição para a aplicação de habilidades (ou seja, de serviços).

4ª. O conhecimento é fonte fundamental de vantagem competitiva: para Vargo e Lusch (2004), o conhecimento é fundamental para a vantagem competitiva e para o crescimento econômico. De acordo com Quinn, Doorley e Paquette (1990, p. 60), “[...] recursos físicos, incluindo um produto claramente superior, raramente provêm uma vantagem competitiva sustentável”. Esta só se mantém por meio de habilidades humanas selecionadas, capacitações logísticas, base de conhecimento e outras forças de serviço que os competidores não conseguem copiar e que levam a um maior valor ao cliente. Não é por outro motivo que Normann e Ramirez (1993, p. 65-66) dizem que a criação de valor advém da “coprodução com fornecedores, parceiros dos negócios, aliados e clientes” (p. 65-66). Também é significativo que Evans e Wurster (1997, p. 72) tenham dito que

[...] a cadeia de valor também inclui toda a informação que flui dentro de uma empresa e entre uma companhia e seus fornecedores, seus distribuidores, e seus clientes existentes ou potenciais. Os relacionamentos com os fornecedores, a identidade da marca, a coordenação do processo, a fidelização do cliente, a lealdade do empregado e os custos de mudança, todos dependem de vários tipos de informação.

5ª. Todas as economias são economias de serviços: o argumento de Vargo e Lusch (2004) é de que, tanto na classificação da atividade econômica quanto da era econômica, o denominador comum é o refinamento crescente e a troca de conhecimentos e de capacidades. Assim, tem havido crescente separação das atividades econômicas via especialização, salientando o papel dos serviços nelas aplicadas, conforme estes se tornam mais visíveis na economia.

6ª. O cliente é sempre um coprodutor: bens são instrumentos que provêm serviços para e em conjunção com o cliente. No entanto, para esses serviços serem entregues, o cliente deve ainda aprender a usá-los, mantê-los, consertá-los e adaptá-los às suas necessidades específicas e ao seu comportamento.

Ou seja, ao usar um produto, o cliente está dando continuidade ao marketing, ao consumo e aos processos de criação de valor e de entrega. Não é por outro motivo que Normann e Ramirez (1993, p. 69) afirmam que “[...] a chave para criar valor é coproduzir ofertas que mobilizem os clientes”. Da mesma forma, Prahalad e Ramaswamy (2000) indicam que o mercado se tornou o *locus* para o envolvimento do cliente proativo e estimulam a cooptação do envolvimento do cliente no processo de criação de valor. Conforme muito bem declaram Vargo e Lusch (2004, p. 11), “[...] o cliente se torna um coprodutor mais do que um alvo, e pode ser envolvido na cadeia inteira de valor e de serviço ao agir sobre os recursos transformadores”.

7ª. A empresa pode somente lançar propostas de valor: essa premissa remete ao princípio de que, conforme Gummesson (1995, p. 247), “[...] se o cliente é o ponto focal do marketing, a criação de valor só é possível quando um bem ou serviço é consumido. Um bem não vendido não possui valor, e um provedor de serviços sem clientes nada pode produzir”.

8ª. Uma visão centrada no serviço é orientada para o cliente e é relacional: Davis e Manrodt (1966) salientam que, na visão centrada no serviço, a empresa ou o provedor de serviço devem reconhecer o problema do cliente, desenvolver uma solução customizada e entregá-la ao cliente. Ou seja, o que vale é não só fazer *para* o cliente, mas *em uníssono* com ele, num modelo de inseparabilidade entre aquele que oferece e aquele que consome.

## 2.2 A TEORIA DA COCRIAÇÃO DE VALOR

Ramirez (1999) introduziu a ideia de coprodução de valor em oposição à ideia tradicional de criação de valor industrial, indicando que uma das diferenças mais relevantes entre essas duas escolas de pensamento provém do papel do cliente. Na criação de valor industrial, os clientes eram vistos como “[...] destruidores do valor que os produtores lhes criaram [...]” (RAMIREZ, 1999, p. 51). Por essa tradicional visão centrada na empresa, no momento da interface desta com seus clientes, o produto ou serviço seria simplesmente entregue a estes últimos, desse intercâmbio extraíndo o fornecedor o máximo valor econômico que repusesse seus custos de produção e lhe fornecesse a margem de lucro desejada. Já na visão alternativa de cocriação de valor, os clientes ativamente cocriam e recriam valor tanto com seus fornecedores como com seus próprios clientes.

Assim, o princípio básico de integrar produtores e clientes no processo de criação de valor aplicado ao bem ou ao serviço intercambiado entre as

partes descartaria, definitivamente, o paradigma anteriormente seguido de que a primazia por essa criação de valor seria exercida, de forma solitária, pelo produtor. Borys e Jemison (1989) definem o conceito de cocriação de valor de forma muito simples: trata-se de um processo pelo qual os recursos de duas empresas se combinam para se alcançar algo que uma das partes não alcançaria sozinha. Mesmo saudada pela comunidade acadêmica, em seu formato original, como uma construção de elevado significado estratégico, a teoria da cocriação de valor não tem estado isenta de sofrer refinamentos, conforme se torna mais divulgada e estudada. Não se trata de questioná-la, mas sim de verificar-lhe particularidades que aumentem sua instrumentalidade na criação e manutenção das parcerias entre *players* no mercado industrial.

Passando-se à visão de Prahalad e Ramaswamy (2004) para a teoria da cocriação de valor, eles pregam que vem sendo observado um paradoxo no mundo corporativo no século atual: cada vez mais escolhas são disponibilizadas aos consumidores sem que os ofertantes lhes consigam assegurar a obtenção de satisfação. Sua análise parte do resgate dos conceitos aplicados na pesquisa sobre estratégias empresariais ao final do século XX e início do século XXI, baseados na premissa de que as empresas “antigas” e consolidadas (chamadas de “tipo A”) não desapareceriam no futuro, assim como as novas e exuberantes empresas “ponto com” (as de “tipo B”) não necessariamente sobreviveriam. O que aconteceria seria o aparecimento de um novo tipo de empresas (as de “tipo C”) a partir da fusão e evolução das empresas A e B.

Examinando mais a fundo esse fenômeno previsto, esses autores verificaram que o cliente poderia participar ativamente no processo pelo qual todas essas empresas geram valor - ou seja, o cliente e a empresa estariam intimamente envolvidos na criação conjunta de valor, que é diferenciado para o cliente e sustentável para a firma. Nessa nova visão conceitual, estaria sendo questionado o universo convencional das empresas dos tipos A e B, no qual quase todo o trabalho estava centrado nelas - daí a categorização tradicional dos negócios em *business-to-business* (B2B) e *business-to-consumer* (B2C), ambos colocando o negócio (*business*) em primeiro lugar, numa visão da economia centrada na empresa, em que esta cria e oferece valor aos clientes.

Nessa linha de raciocínio, os mesmos autores propuseram um modelo de atividade econômica *consumer-to-business-to-consumer* (C2B2C). Ele desafia as noções tradicionais de valor e de sua

criação, assim como os dois princípios fundamentais de nosso sistema industrial, conforme sugere que: 1) os esforços conjuntos do cliente e da empresa - por meio da rede de relacionamentos das empresas e das comunidades dos clientes - sejam capazes de cocriar valor por meio de experiências personalizadas, que são específicas para cada cliente em especial; 2) estariam em xeque os princípios do valor em si, do processo de criação de valor e da natureza do relacionamento entre a empresa e o cliente.

Assim, nesse novo paradigma, a empresa e o cliente criariam valor conjuntamente nos chamados “pontos de interação”, momentos e locais onde a experiência de cocriação ocorre, com os clientes exercendo suas escolhas e o valor sendo criado em conjunto. Ou seja, é eliminado o conceito tradicional de que as empresas pensam e agem unilateralmente. No caso, o papel do cliente passa a ser fundamental nessa criação de valor, conforme deixa de ser um ente isolado e passivo, para se tornar conectado e ativo, características que trazem impactos diversos. Com acesso à informação - por exemplo, via Internet - os clientes passam a ter uma visão globalizada dos bens e serviços, e não mais aquela informação tradicional restrita a limites geográficos.

Dessa maneira, os clientes expandem seus padrões de preferência de consumo para além das fronteiras tradicionais, passando a desafiar as tradições das indústrias mais variadas acostumadas a restringirem suas informações. Por exemplo, de simples pacientes, aqueles que necessitam de ajuda médica passam a agir como clientes ativos dos cuidados médicos, procurando, na Internet, informações sobre os tratamentos, pesquisando sobre a qualidade dos hospitais e compartilhando suas experiências com outras pessoas. Ou seja, o padrão tradicional das comunicações de marketing “de cima para baixo” (ou seja, da empresa para o público) passa a inverter-se, conforme a rede de comunicação dos clientes consegue ser muito eficiente na divulgação dos custos e benefícios associados ao consumo de um bem ou serviço.

Por isso mesmo, a Internet fez surgir aquilo que Prahalad e Ramaswamy (2004) chamam de “ativismo dos clientes”, que passam a dispor de poderosa arma para consolidar suas posições no que se refere aos mais variados tipos de consumo. Como exemplo, têm-se os *blogs*, que, por meio da visão de um indivíduo sobre determinado assunto, expressado via textos, imagens e *links* na *web*, estimulam o debate público e a manifestação de opiniões. Outro exemplo são os *sites* criados especificamente para registrar as más experiências dos clientes.

Como visto, o novo paradigma de criação de valor e de estratégia empresarial proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) baseia-se em um conceito fundamental: a criação de valor deixa de ser um processo unilateral, para se tornar bilateral, já que o cliente passa a nele desempenhar papel determinante. Por outro lado, os autores também afirmam que essa nova visão levanta questões importantes para os provedores de bens e de serviços, assim como propõem formas de estes últimos lidarem com essa nova realidade.

### 2.2.1 As especificidades dos relacionamentos para o sucesso da cocriação de valor

Conforme exposto, à medida que a criação de valor passa a ser vista como possível a partir da interface entre as partes envolvidas na compra e na venda de um bem ou serviço, o relacionamento entre elas passa a envolver mais do que apenas aspectos monetários diretos. Essa nova configuração implica que, no limite, elas passem a agir em redes de relacionamentos, conforme as tradicionais perspectivas *do comprador* e *do vendedor* passam a ser uma só - a *perspectiva do comprador-vendedor* - que parte do princípio de que haja duas partes envolvidas ativamente em relacionamento que visa à criação de valor (FORSSTROM, 2003).

Esses relacionamentos comprador-vendedor são ativos importantes em uma empresa, devendo ser administrados de forma continuada e cuidadosa por ambas as partes, frequentemente por um longo período. Para Ford et al. (1998), o relacionamento, mais do que apenas encomendas, vendas, projetos, produtos e mercados vistos de uma ótica individual, é a melhor perspectiva para se analisar um negócio, ou para se tomar decisões, ou para se avaliar o valor que está sendo criado. Por isso mesmo, esses autores entendem que cada relacionamento deve ser examinado pelas óticas tanto do comprador quanto do vendedor: quais os componentes principais do valor para o comprador? Qual a opinião a respeito por parte do vendedor? Como ambos percebem o valor advindo da relação?

### 2.3 AS MODELAGENS DE COCRIAÇÃO DE VALOR DE PAYNE, STORBACKA E FROW (2008) E DE MÖLLER, RAJALA E WESTERLUND (2007)

A modelagem de cocriação de valor de Payne, Storbacka e Frow (2008) propõe-se a informar às organizações as *formas como* esse procedimento deveria ser desenvolvido. Sua modelagem se baseia, fundamentalmente, na ênfase dos processos, remetendo a Vargo e Lusch (2004), quando estes enfatizam que marketing deve ser visto como um conjunto de processos e de recursos com o quais

a empresa busca criar propostas de valor. Nesse sentido, processos incluem procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações que suportam a cocriação de valor. Com base nesses fundamentos, Payne, Storbacka e Frow (2008) definiram que seu modelo (Figura 1) consistiria em três componentes principais:

1º. Processos de criação de valor do cliente: processos, recursos e práticas usados pelos clientes para desempenharem suas atividades.

2º. Processos de criação de valor dos ofertantes: processos, recursos e práticas usados pelos fornecedores para administrarem seu negócio e seus relacionamentos com os clientes e com outros *stakeholders* relevantes.

3º. Processos de encontro: processos e práticas da interação e do intercâmbio que ocorrem dentro do relacionamento cliente-ofertante e que precisam ser administrados para o surgimento de oportunidades bem-sucedidas de cocriação de valor.

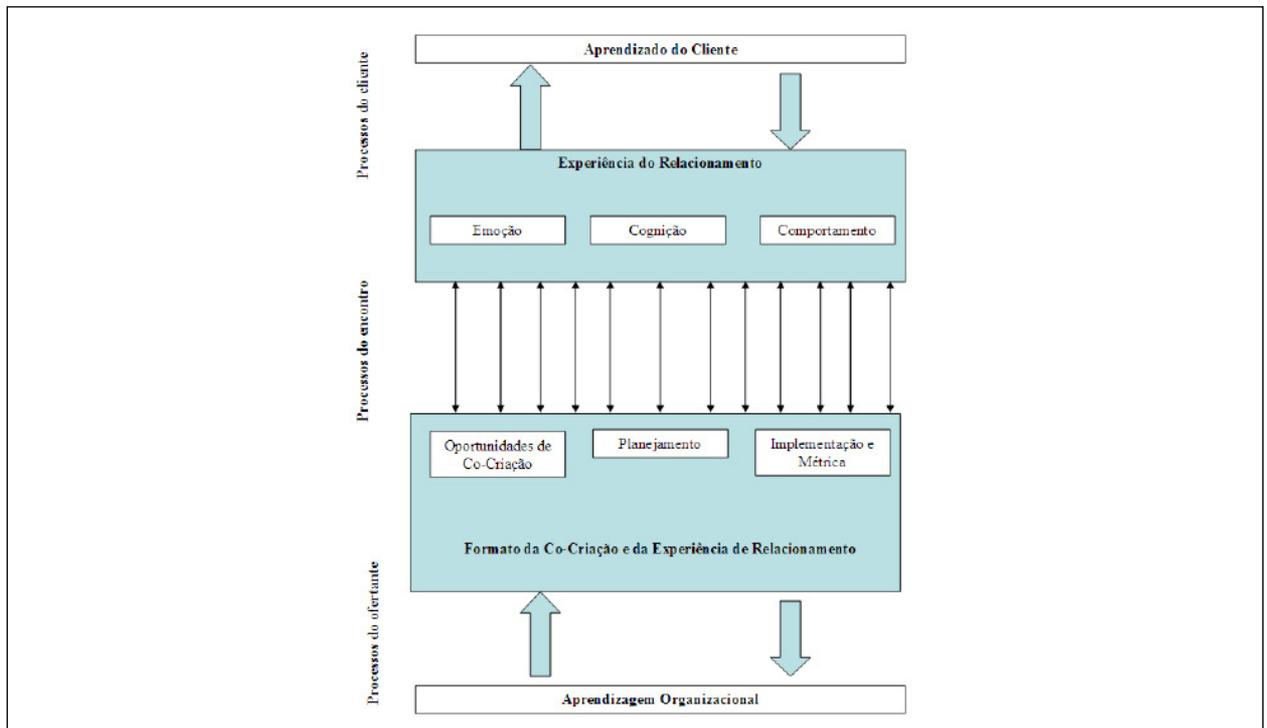


Figura 1 - Modelo Conceitual de Cocriação de Valor  
Fonte: Payne, Storbacka e Frow (2008)

Concentrando-se no primeiro ponto - tendo em vista o objetivo primário de ligar a cocriação de valor à fidelização dos clientes - tem-se que ali reside a grande diferença entre a lógica serviço-dominante e a tradicional lógica bens-dominante, já que a primeira embute as experiências que o cliente experimenta ao longo do tempo. Não mais é importante a criação de produtos em si, mas sim o entendimento de seu potencial em cocriar experiências relevantes. Para avaliar melhor a experiência relacional que se dá após o processo do encontro, Payne, Storbacka e Frow (2008) notam que ela pode ser considerada de duas perspectivas, no que tange à corrente de pesquisa do consumidor: pela abordagem do processamento da informação e pela abordagem experimental.

No primeiro caso, trata-se, conforme afirmou Oliver (1999), de ver os clientes envolvidos no processo cognitivo de julgamento com base na importância que atribuem a experiências passadas, presentes ou futuras. Ou seja, do cliente espera-se que tenha a capacidade de avaliar os benefícios e os sacrifícios de um produto ou de um relacionamento. Dessa forma, ele desenvolve atitudes em consonância com suas metas: ele busca informação, avalia as opções disponíveis e decide se deve ou não adquirir um bem ou um serviço.

A abordagem experimental, por sua vez, alargou profundamente o conceito do comportamento do cliente, ao enfatizar os aspectos do consumo que remetem às emoções, ao contexto, ao simbolismo e aos aspectos não utilitários, conforme Arnould e

Thompson (2005). Nesse sentido, o valor residiria não no objeto de consumo, mas sim na experiência do consumo, incluindo as fantasias e os sentimentos, com o cliente se transformando como alguém que sente e que pensa.

Ainda no que tange aos processos do cliente em seu modelo, Payne, Storbacka e Frow (2008) alertam que, embora tenham ressaltado os papéis da emoção, da cognição e do comportamento do cliente como fundamentais para a experiência do relacionamento, eles têm que ser vistos em um contexto muito mais amplo do que aquele verificado na teoria comportamental tradicional no marketing. Conforme Holbrook e Hirschman (1982), a cognição deve ser entendida pelo lado do processamento de informações focalizado em processos subconscientes e pessoais. Ou seja, emoções e sentimentos teriam um sentido muito amplo, englobando estados de espírito e características de personalidade ligadas à forma de sentir as emoções. Consequentemente, a análise do comportamento deveria ir além dos processos de escolha que levam às decisões de consumo, passando a incluir experiências que os clientes obtêm a partir do uso de um produto ou de um serviço.

Em que pese a lógica desse raciocínio, há vozes acadêmicas que pregam que, mais do que apenas se garantir que a cocriação de valor possa se concretizar - via, por exemplo, essa modelagem de Payne, Storbacka e Frow (2008) - há algo mais a ser pesquisado *interiormente* a essa criação em si. Esse é o ponto de vista de Möller, Rajala e Westerlund (2007), os quais, mais do que interessados no fenômeno da cocriação do valor em si, se mostraram preocupados com as especificidades apresentadas por essa cocriação para qualquer das duas partes - ofertante ou cliente.

Para esses autores, muito embora a proposta da cocriação de valor seja a de estimular uma mudança positiva no serviço, o efeito dessa mudança no serviço *percebido* por um dos atores, ocorrido por meio daquela pretensa adição de valor, pode assumir aspecto não obrigatoriamente positivo do seu ponto de vista. O que esses pesquisadores querem dizer é que, se é verdade que o modelo tradicional de negócios se fundamenta na proposta de criação de valor, ele também sofre as restrições impostas pela *posição* de cada ator e pelo *papel* destes no sistema de valor. Em outras palavras, àquele modelo faltaria uma atenção quanto aos modelos *individuais* de cada *player* no que tange às competências, às vantagens competitivas e à lucratividade, na medida em que superenfatica os interesses *individuais* do produtor ou do cliente.

Vem daí a conclusão de que as mudanças aplicadas com vistas à inovação dos serviços serão positivas para

as perspectivas tanto do cliente quanto do produtor, *apenas* se houver uma congruência estratégica entre ambos. Ou seja, se ambos tiverem estratégias de criação de valor suficientemente relacionadas.

Para estudar essas mudanças e construírem sua modelagem analítica para o desenvolvimento dos serviços, Möller, Rajala e Westerlund (2007) propuseram uma tipologia para as alterações/ inovações aplicadas aos serviços, que foram por eles classificadas como “incrementais” e “radicais”.

A mudança incremental enquadra-se em uma visão de menor prazo, tendo a ver apenas com melhorias aplicadas no formato e/ou na forma de implementação já presentes do serviço. No caso, pode variar desde aperfeiçoamentos muito simples e autônomos até melhorias sistêmicas complexas que requeiram a colaboração de vários atores do sistema de valor. Já as mudanças radicais, como o próprio nome diz, se revelam extremas: serviços completamente novos delas resultam, implicando a quebra de paradigmas tradicionais de criação de valor.

Vale notar dois aspectos muito interessantes que são ressaltados por Möller, Rajala e Westerlund (2007) nesse caso. O primeiro é que, embora essas mudanças requeiram ambiente empresarial propício às inovações, não há clareza quanto à origem de essas mudanças residir em estratégias conscientes das empresas. O segundo é que esse valor desses serviços completamente novos pode ser criado por parceiros ainda desconhecidos à época do surgimento da inovação. A partir desse enfoque, os autores definiram seu modelo de criação de valor, o *Service Innovation Mode Framework*<sup>3</sup>, apoiado na construção de matriz 3 X 3 em que se combinam as estratégias tanto do cliente quanto do ofertante (Figura 2).

Essas estratégias foram distribuídas em três níveis: para serviços consolidados, para inovações incrementais em serviços e para inovações radicais em serviços. Suas especificidades são as seguintes:

1) Serviços consolidados: neste caso, trata-se de serviços que são transacionados em mercados onde impera forte competição, o que obriga os ofertantes a priorizarem a eficiência operacional. Esse seria o caso da Dell, “[...] cuja posição de destaque no mercado de computadores foi alcançada por meio da oferta de produtos e de serviços modulares padronizados em vendas diretas aos clientes, numa proposta de valor homogêneo para a clientela global” (MÖLLER; RAJALA; WESTERLUND, 2007, p. 6).

<sup>3</sup> Modelo de Formas de Inovação em Serviços (tradução da autora).

		Estratégia do Ofertante		
		Serviço consolidado	Inovação incremental no serviço	Inovação radical no serviço
Estratégia do Cliente	Serviço consolidado	Equilibrada <sup>1</sup>	Orientada ao ofertante <sup>2</sup>	Inviável <sup>3</sup>
	Inovação incremental no serviço	Orientada ao cliente <sup>4</sup>	Equilibrada <sup>5</sup>	Orientada ao ofertante <sup>6</sup>
	Inovação radical no serviço	Inviável <sup>7</sup>	Orientada ao cliente <sup>8</sup>	Equilibrada <sup>9</sup>

Figura 2 - Formas básicas de interação para a cocriação de valor  
 Fonte: Möller, Rajala e Westerlund (2007)

2) Inovações incrementais em serviços, objetivando adicionar-lhes valor: a ideia-chave é que, por meio de investimentos e adaptações mútuos, o ofertante de um serviço e seu cliente podem produzir soluções mais eficientes do que as já existentes. Esse seria o caso do Google: recusando-se a aceitar as limitações dos conceitos já existentes e codesenvolvendo serviços com seus clientes - tarefa que os criadores do Google continuam a executar, em linha com sua filosofia de continuamente explorar formas de tecnologia que possam melhorar seu desempenho operacional - seus criadores inventaram uma nova forma de organizar, muito velozmente, a quase infinita quantidade de informações que permeia a internet.

3) Inovações radicais em serviços, transformando-os em algo totalmente inédito. É o caso do MySQL, sistema de gerenciamento de banco de dados de código aberto que conta com mais de 10 milhões de instalações pelo mundo - tais como entre *websites*, *data warehouses* e aplicações comerciais - e cuja missão é criar um banco de dados que contribua para aplicações de missão crítica, com altos volumes. Sua ideia inovadora é de que o código-fonte do *software* esteja irrestritamente disponível e acessível a todos para uso e/ou para modificações, desde que todos os trabalhos daí advindos sejam repassados aos desenvolvedores do MySQL.

Portanto, esse princípio de licenciamento protege e estimula o codesenvolvimento de *software* e a cocriação de conhecimento entre inovadores, desenvolvedores e clientes. Com isso, é gerado sistema ilimitado de criação de valor em que interage um número irrestrito de atores - muitos cuja identidade o MySQL nem chega a conhecer - com possibilidades ilimitadas de trazerem novos avanços a essa inovação. Ou seja, trata-se de estratégia de criação de valor voltada para o futuro, apoiada em mudanças sistêmicas radicais nos conceitos existentes de valor.

O que salta aos olhos é que o foco do modelo são as formas básicas de interação cliente-ofertante para a cocriação de valor, nas quais ambos os *players* podem se posicionar em qualquer uma das três estratégias: de serviço consolidado, de inovações incrementais e de inovações radicais. Sua matriz representativa mostra que as relações cliente-ofertante só gerarão inovações de serviços bem-sucedidas conforme as organizações consigam reconhecer as estratégias de criação de valor de ambas as partes. Por isso, não haveria nenhuma possibilidade de a cocriação de valor ocorrer quando houvesse extrema discrepância entre as estratégias do cliente e do fornecedor (células 3 e 7 da matriz - Figura 2). Por outro lado, essa possibilidade ocorreria de três formas, sempre que houvesse interação cliente/fornecedor para a cocriação de valor:

1) orientada ao ofertante (células 2 e 6): a cocriação de valor surgiria a partir da tendência de os ofertantes de serviços visarem-na por meio de relacionamentos distantes e meramente transacionais com os clientes, conforme priorizam sua eficiência operacional. Assim, haveria a aplicação de inovações (incrementais ou radicais) no serviço por determinação da estratégia *do ofertante*, indicando que essas iniciativas são bem-sucedidas, caso se apliquem sobre um serviço estrategicamente visto pelo cliente como consolidado (no caso da inovação incremental), ou sobre um serviço estrategicamente visto pelo cliente em um contexto que já acomode inovações incrementais (no caso da inovação radical). Para este último caso (situado na célula 6), o exemplo de Möller, Rajala e Westerlund (2007) é o do *iTunes* da Apple.

Trata-se de uma mídia digital que serve para tocar e organizar música digital e arquivos de vídeo, além de ser uma interface para administrar o conteúdo dos populares *iPods* da Apple. Ou seja, a empresa conseguiu introduzir uma inovação radical em seu *iPod*, serviço este que, já completamente absorvido

pelos clientes, acomoda essa inovação, vista por eles como incremental.

Assim, nesse formato de cocriação de valor, usualmente a tecnologia é utilizada para o desenvolvimento de serviços inovadores, a serem direcionados a clientes prospectivos. Vale notar, porém, que essa inovação implica desafios, já que forçá-la a clientes que não estejam desejosos de compactuarem com as prioridades da organização pode ensejar impactos negativos tanto sociais quanto econômicos, que terminariam por causar desgaste na relação entre as partes.

2) orientada ao cliente (células 4 e 8): trata-se de contexto desequilibrado para a inovação do serviço, com as necessidades e expectativas dos clientes quanto a essa inovação, excedendo o desejo dos ofertantes em se esforçarem para atendê-los. Nesse contexto, as propostas de valor são dirigidas apenas às necessidades explícitas de clientes conhecidos.

Assim, a organização visa, por meio de uma inovação centrada no cliente, a atender, da melhor forma possível, a necessidades já existentes, utilizando soluções bem definidas e orientadas para o mercado. Em nível relacional, essa abordagem prejudica a postura colaborativa, conforme prioriza as necessidades imediatas dos clientes. Isso reduz a própria capacidade de reprodução do serviço, além de poder afetar a fidelização dos clientes, conforme estes se frustram com a relutância dos ofertantes em investirem na inovação orientada ao cliente. Para a célula 4 (melhorias incrementais para o cliente aplicadas sobre um serviço consolidado), seria adequado, por exemplo, o caso da Dell, que atendeu à demanda de seus clientes, para não terem que adquirir seus computadores com *softwares* pré-instalados - atendimento este provavelmente realizado a contragosto pela empresa, já que essa pré-instalação originalmente lhe gerava uma receita extra.

Dessa forma, o que deve ser ressaltado aqui é que, se o ofertante não dispuser das necessárias competências e de boa vontade para desenvolver as competências requeridas por seus clientes, estes poderão simplesmente procurar novos parceiros. Por outro lado, os ofertantes devem possuir a sensibilidade necessária para não exagerarem seu foco nas necessidades imediatas dos clientes: isso pode criar um desvio na atividade de inovação colaborativa, pernicioso ao bom desempenho empresarial, conforme limita seu potencial futuro ao reduzir o alcance do serviço sobre outros clientes.

3) aquela advinda de inovação ditada por uma postura colaborativa ofertante-cliente (células 1, 5 e

9): aqui residiriam os modelos de negócios mais bem-sucedidos, já que ambos os *players* “[...] entenderiam a lógica de criação de valor um do outro, assim como as metas e atividades que tornam ambos os lados mais competitivos” (MÖLLER; RAJALA; WESTERLUND, 2007, p. 4).

Nesse sentido, a cocriação de valor situar-se-ia em um ambiente de superioridade competitiva mútua, concretizada em modelos de negócios com foco concentrado nos serviços, priorizando a complexidade relacional, as prioridades operacionais e as exigências cognitivas. Em outras palavras, ambas as partes perseguem estratégia similar, seja com foco em serviços consolidados, seja em inovações incrementais ou radicais nos serviços. Assim, os benefícios nos serviços ficam muito claros na proposta de valor, e os clientes apresentam as necessárias competências para consumi-los<sup>4</sup>. Um dos exemplos dados por Möller, Rajala e Westerlund (2007) para esse caso é o do Skype, serviço gratuito de comunicação ilimitada de voz e de imagem pela internet e que se encaixa na célula 9 do modelo. Essa inovação radical no serviço de internet traduz-se em uma típica situação de ganhanha na cocriação de um serviço: trata-se de um conceito de serviço que promove uma aproximação de pessoas que possuem a *expertise* e o conhecimento para propagandear-lo a terceiros.

Portanto, o que se observa nessa modelagem é que Möller, Rajala e Westerlund (2007) ressaltam um aspecto da estratégia e cocriação de valor que, embora muito relevante, tem sido omitido por muitos dos pesquisadores que estudam esse tema e que caracteriza a grande contribuição do modelo à teoria: a incongruência que pode existir nos focos dos clientes e dos ofertantes. Assim, conforme estes últimos entendem a cocriação de valor como uma variável dependente do seu modelo organizacional, eles são levados a criar relacionamentos mais - ou menos - próximos de seus clientes. E, vez que esse é um fato dado - tendo em vista que a vocação da empresa ofertante pode ser entendida como imutável por seus dirigentes - os autores concluem que, “para desenvolverem inovações de serviços bem sucedidas por meio de relacionamentos cliente-ofertante, as empresas devem primeiramente reconhecer as respectivas estratégias de criação de valor” (MÖLLER; RAJALA; WESTERLUND, 2007, p. 8).

<sup>4</sup> Isso não impede, porém, que os relacionamentos entre as partes passem a se tornar altamente complexos e às vezes contraditórios, significando desafios à criação coletiva de valor.

É importante ressaltar que, como o modelo de Möller, Rajala e Westerlund (2007) frisa que a interação mais eficiente para a cocriação de valor é aquela em que as estratégias dos clientes e dos ofertantes convergem entre si, um desafio que se coloca para estes últimos é conseguirem que, em um contexto de inovação, os clientes retenham o valor trazido por esta última.

Em outras palavras, se o cliente não conseguir conciliar uma oferta de valor complexa com as competências de que já dispõe, ele não compreenderá nem usufruirá desse valor. Com isso, ficará mais vulnerável a eventuais abordagens da concorrência. Traçando um paralelo entre essa linha de raciocínio e a teoria da fidelização de Oliver (1999), temos que, para garantir a lealdade dos clientes, não bastaria somente que estes se vissem como coparticipantes na criação do valor, mas que se sentissem verdadeiramente envolvidos com a organização a ponto de esta significar-lhes mais do que apenas a provedora de um serviço qualquer.

Sendo assim, seria da maior relevância que as organizações tivessem muita atenção ao identificarem em qual célula do modelo de Möller, Rajala e Westerlund (2007) se encontram, de forma a identificarem com muita clareza em qual linha estratégica se situam - e agirem em consonância com essa identificação. Por exemplo, caso as estratégias dessa cocriação se localizem nas células 4 e 8 do modelo de Möller, Rajala e Westerlund (2007), o entendimento (incorreto) dos clientes como meros coadjuvantes poderia se verificar, caso os ofertantes, conforme já apontado, não possuíssem a sensibilidade necessária para não exagerarem seu foco nas necessidades imediatas dos clientes, criando um desvio na atividade de inovação colaborativa. Já no que tange às estratégias localizadas nas células 2 e 6 do modelo, seria necessário que os clientes estivessem capacitados para usufruírem dos benefícios extras trazidos pelo aprimoramento do serviço.

Para resolver essa questão, dentre os caminhos disponíveis, pode-se imaginar que um dos mais relevantes seria promover o aprendizado dos clientes. Para tanto, os ofertantes teriam que lidar com diversos desafios, dentre os quais, destaca-se aquele referido à cultura da sua própria organização. Ou seja, esta teria que aprender a repensar o papel dos seus clientes, os quais teriam que passar a ser vistos como coparticipantes e não mais como meros receptores.

Essa capacidade de entendimento nas empresas passaria pelo desenvolvimento da sensibilidade necessária para saberem o que compartilhar e o que

não compartilhar com seus clientes. Isso porque o processo de cocriação não implica simplesmente colocar o cliente a par de todo o processo de produção e de comercialização do serviço. Conforme ressaltam Payne, Storbacka e Frow (2008), os processos de encontro entre o cliente e a organização geram, no cliente, a experiência do relacionamento, alimentando seu próprio aprendizado.

Nesse sentido, seria necessário que as organizações adequassem seu marketing de relacionamento e seus sistemas automatizados de marketing, caso o potencial destes fosse insuficiente para a concretização desse aprendizado. Em outras palavras, as organizações deveriam despende mais tempo e mais recursos para aumentarem a inteligência de suas ferramentas de marketing de relacionamento, de forma a utilizá-las como meios não só de divulgação do serviço mas também de aprendizagem do cliente. A título de ilustração, pode-se imaginar que, nesse particular, longo caminho têm a trilhar as provedoras de serviços que muito se apoiam em *contact centers* para interfacarem com sua clientela.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cocriar valor não é tarefa fácil. Requer muito mais do que a simples boa intenção das organizações, indo desde a detenção de ativos tangíveis - tais como ferramentas por meio das quais é possibilitada sua interação com os clientes - até exigências intangíveis que podem levar muito tempo para serem executadas - tais como a mudança na cultura organizacional.

Em outras palavras, a lógica dominante da criação de valor ainda remete a produtos e a processos: a oferta de valor pela ótica dos clientes permanece em segundo plano. Da parte destes últimos, também várias questões se colocam. Eles têm que ter a competência e a habilidade para interagirem com os ofertantes por meio dos instrumentos que estes lhes disponibilizam. Afinal, de que adiantará a organização disponibilizar um *weblog*, se a maior parte dos seus clientes não possui acesso à internet? O que se tem, por consequência, são evidências de que aquela lógica envelheceu. E, por causa desse envelhecimento, seu descompasso em relação aos novos desafios da economia tem causado alto índice de fracasso no lançamento de novos produtos e serviços. Afinal, os clientes estão cada vez mais exigentes, suportados pela ampliação de seus conhecimentos individual e coletivo trazida pelos avanços tecnológicos.

Assim, a reboque desse novo paradigma, a visão corrente de que consumir implica a destruição pelo uso passa a ser colocada em xeque pela visão

da coprodução: o uso final de um bem não está necessariamente associado com o consumo final. Antes de o objeto representar valor a partir de suas características intrínsecas, ou das atividades que o fazem ser o que é, isso se dá naquilo que ele possibilita ao cliente.

Dessa forma, em que pesem certas dificuldades para que a cocriação de valor se torne plenamente compreendida, por outro lado, ela já se tornou construto definitivamente instalado no contexto acadêmico tanto do marketing quanto da estratégia empresarial. O que não impede que muitas questões por ele trazidas ainda requeiram discussões muito mais aprofundadas, com vistas à construção de conhecimento necessário a seu maior entendimento.

Dentre essas questões, destaca-se a grande importância da cocriação de valor na teoria interorganizacional. Além de suas variáveis tradicionais serem muito diversas daquelas existentes no ambiente de relacionamento do fornecedor de bens ou de serviços com o cliente pessoa física, o ambiente industrial encontra-se sob forte influência da visão relacional, com ênfase nas redes de relacionamento. Isso implica uma visão muito especial da cocriação de valor, uma vez que a relação empresarial implica que essa cocriação se dê por meio da interdependência entre as atividades, englobando esta as conexões entre atores, atividades e recursos, aspectos específicos e muito complexos voltados para a manutenção das redes de relacionamento.

De fato, a vasta literatura a respeito do fenômeno da criação de valor no ambiente empresarial - por exemplo, Lapierre (2000), Rint, Woodruff e Gatdial (1997), Johnson (1999) e Sharma e Sheth (1997) - porquanto não esgote o assunto, fornece importante subsídio para esse assunto.

## REFERÊNCIAS

ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31, 868-882, (March), 2005.

BORIS, B.; JEMISON, D. B. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 2, p. 234-249, 1989.

DAVIS, FRANK W.; MANRODT, K. B. **Customer-Responsive Management: The Flexible Advantage**. Cambridge, MA: Blackwell, 1996.

EVANS, P. B.; WURSTER, T. S. Strategy and the New Economics of Information. *Harvard Business Review*, 75 (September-October), p. 71-82, 1997.

FORD, D.; GADDE, L.; HAKANSSON, H.; LUNDGREN, A.; SNEHOTA, I.; TURNBULL, P.; WILSON, P. **Managing Business Relationships**. John Wiley; Sons Ltd., England, 1998.

FORSSTROM, B. **The conceptual exploration into "value-co-creation" in the context of industrial buyer-seller relationships**. Work-in-Progress Paper, 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Switzerland, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GUMMESSON, E. Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy. In: **Understanding Services Management**. William J. Glynn and James G. Barnes, Eds. New York: John Wiley; Sons, 244-68, 1995.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140, (September), 1982.

JOHNSON, Jean L. Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing Interfirm Relationship as a Strategic Asset. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (winter), 4-18, 1999.

LAPIERRE, J. Customer-Perceived Value in Industrial Contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15 (2/3), 122-40, 2000.

MEDLIN, C.J.; QUESTER, P.G. **A collaborative interest model of relational coordination: examining relational norms as actor bonds**, 17th IMP Conference, Norway. 2001.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MÖLLER, K.; RAJALA, R.; WESTERLUND, M. **Service Myopia? A New Recipe for Client-Provider Value Creation**. The Berkeley-Tekes Service Innovation Conference in Berkeley, California, April 27-28, 2007.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, 71 (July-August), 65-77, 1993.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), 33-44, 1999.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, 83-96, 2008.

PRAHALAD, V. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence. **Harvard Business Review**, 78 (January-February), 79-87, 2000.

PRAHALAD, V. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition: Creating unique value with customers**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L.; PAQUETTE, P. C. Beyond Products: Services-Based Strategy. **Harvard Business Review**, 68 (March-April), 58-66, 1990.

RAMIREZ, R. Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. **Strategic Management Journal**, n. 20, 49-51, 1999.

RINT, D.; WOODRUFF, R. B.; GATDIAL, S. F. Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research, **Industrial Marketing Management**, 26 (March), 163-75, 1997.

SHARMA, A.; SHETH, J. Relationship Marketing: An Agenda for Inquiry, **Industrial Marketing Management**, 26 (2), 87-89, 1997.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, 68, 1-17, 2004.