



Cocriar ou codestruir valor?

Consequências da gestão de contexto e da gestão das interações na lógica dominante do serviço

POR **ÁUREA HELENA PUGA RIBEIRO**

A criação de valor é um tema central na disciplina de marketing. Os clientes esperam sempre obter valor na relação com seus fornecedores e a fidelidade é sua mais importante moeda de troca – se percebem valor na relação, permanecem como clientes. Quando isso não acontece, deixam o fornecedor e ainda influenciam negativamente outros clientes ou potenciais clientes. Nesse caso, houve destruição de valor. Se há consenso sobre a necessidade de criar valor nas relações cliente-fornecedor, o que contribui para que haja criação ou destruição de valor?

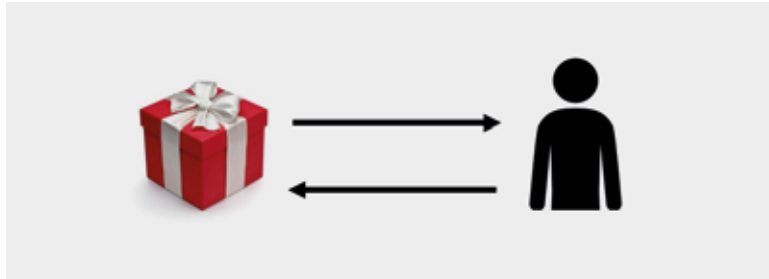
A teoria de marketing sobre criação de valor se baseia em dois pressupostos: a criação de valor não interativa, com a lógica dos bens, em que o

valor gerado é conhecido como valor de troca (*value exchange*); e a lógica dominante do serviço, que cria valor na experiência ou interação entre as partes e explicita o valor em uso (*value in use*) ou o valor do contexto (*value in context*) **Figura 1**.

O valor de troca foi popularizado nas décadas de 1950 e 1960. Segundo essa teoria, o valor é criado por fabricantes e fornecedores – neste contexto, os produtos e serviços são imbuídos de valor, que é consumido pelos clientes. Durante a negociação entre as partes, o cliente percebe ou não o valor que está sendo ofertado e, em consequência, adquire ou não a oferta, pagando por ela, segundo o valor percebido.

FIGURA 1 | FORMAÇÃO DE VALOR NA LÓGICA DOMINANTE DOS BENS E NA LÓGICA DOMINANTE DOS SERVIÇOS

LÓGICA DOMINANTE DOS BENS



Valor percebido ou não percebido
na negociação de troca

LÓGICA DOMINANTE DOS SERVIÇOS



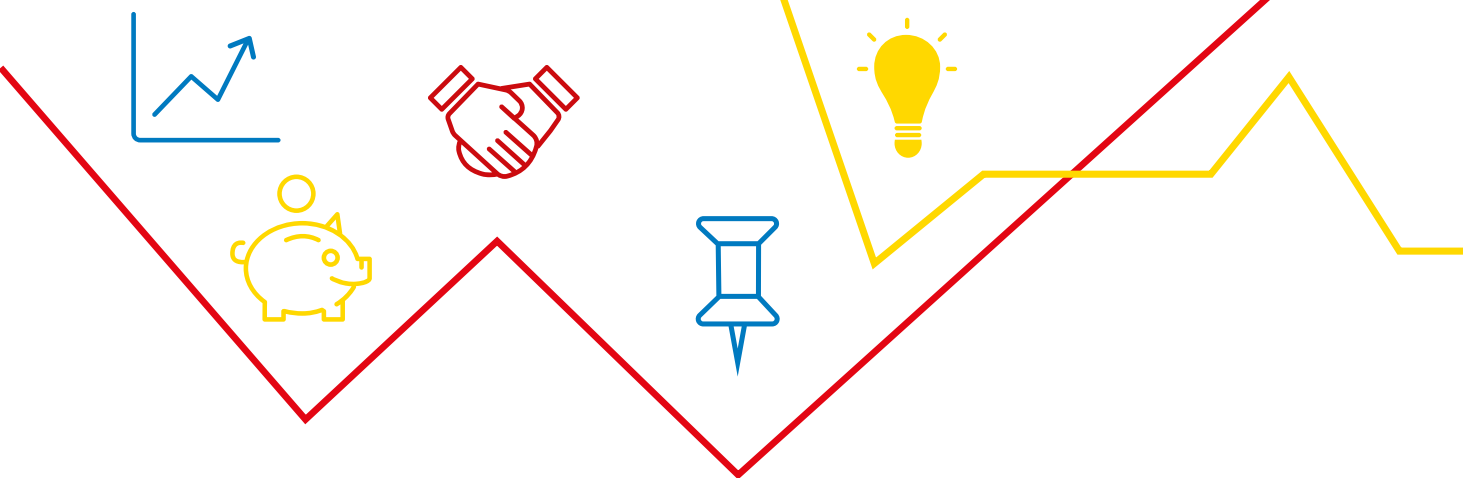
Valor construído ou codestruído
na experiência interativa

FONTE: ELABORADA PELA AUTORA.

Mais recentemente, teóricos de marketing desenvolveram a abordagem da lógica dominante do serviço (Vargo e Lush, 2014). Essa teoria considera o papel ativo do cliente na criação interativa de valor. Conforme a abordagem, o valor é sempre criado pelo cliente, que em suas práticas cotidianas integra recursos, disponibilizados pelos fornecedores e outros atores, aos que ele mesmo possui, para executar suas tarefas e gerar os resultados desejados (valor). Nesse caso, o valor gerado é o valor em uso (*value in use*), resultante da integração de recursos, ou o valor de contexto (*value in context*), que os integra num contexto de multiplicidade dos recursos disponíveis, das instituições presentes e das regras ou práticas que regem os comportamentos.

Na lógica dominante de serviços, eles são sempre trocados por outros serviços, pois todos os produtos são considerados “prestadores de serviço”. Por exemplo, uma lâmpada presta o serviço de iluminar e uma cadeira presta o serviço de descansar. Nesse sentido, o foco está sempre no resultado esperado da interação entre recursos, seja um objeto, um equipamento ou as habilidades e competências de outras pessoas.

Em consequência, uma das principais premissas da lógica dominante do serviço é que o fornecedor não cria valor, mas faz “propostas de valor”. O fornecedor oferta recursos que “podem” gerar valor ao serem aplicados (ou operados) em determinado contexto. Outra premissa é a de que o valor é “sempre cocriado”, pois



decorre da integração de recursos do fornecedor com os dos diversos atores do contexto. Estes se conectam pela proposta de valor ou com o valor que se propõe a ser cocriado naquela interação.

Mas, as interações entre os atores em determinado contexto nem sempre cocriam valor – podem também codestruir valor. Quantos exemplos vêm à nossa mente de interações com clientes ou com fornecedores que não geraram resultados positivos? E o que a literatura de marketing apresenta para nos ajudar a compreender os fatores que propiciam a cocriação de valor ou a codestrução de valor?

OS CONCEITOS DE COCRIAÇÃO E CODESTRUÇÃO DE VALOR Segundo a teoria da lógica dominante do serviço, valor é “o benefício líquido percebido, decorrente da integração de recursos”. Nesse sentido, há dois tipos de valor que podem resultar da interação:

- **Valor cocriado** – acontece quando indivíduos ou organizações interagem, alocam e integram recursos de forma mutuamente benéfica, melhorando o bem-estar dos participantes da interação.
- **Valor codestruído** – ocorre quando o processo interativo entre indivíduos e organizações, no qual alocam e integram recursos, resulta na redução do bem-estar de pelo menos um participante da interação.

CATEGORIAS DE VALOR (COCRIADO OU CODESTRUÍDO) Existem várias propostas para categorizar o tipo de valor (cocriado ou codestruído) que pode ser formado em decorrência das interações de recursos. Mas, em geral, apresentam cinco dimensões (**Tabela 1**).

O QUE SÃO RECURSOS CAPAZES DE FORMAR VALOR, POSITIVO (COCRIAÇÃO) OU NEGATIVO (CODESTRUÇÃO)? A literatura da lógica dominante de serviços aponta os recursos operantes e operados como capazes de formar valor.

Os recursos operantes são classificados em: humanos (habilidades e conhecimentos dos funcionários); organizacionais (controles, rotinas, culturas e competências); informacionais (conhecimento sobre segmentos e nichos de mercado, concorrentes e tecnologia); relacionais (relacionamentos com concorrentes, fornecedores e clientes). Também são considerados como operantes, os recursos relacionais ou sociais, a existência de confiança e o comprometimento, que podem estar presentes ou ausentes nas interações. Recursos operados são tipicamente entidades físicas – matérias-primas, máquinas, equipamentos e instalações – que recebem a ação dos recursos operantes.

O QUE INFLUENCIA A COCRIAÇÃO OU CODESTRUÇÃO DO VALOR? Compreendidos os conceitos de valor (cocriado ou codestruído) e de recursos, que ao se integrarem são capazes de formar uma dessas possibilidades de valor, nos falta conhecer as variáveis que influenciam um ou outro resultado decorrente da interação (cocriação ou codestrução de valor). Os estudiosos das interações formadoras de valor destacam duas dimensões a serem gerenciadas: a gestão do contexto e a gestão da interação.

GESTÃO DO CONTEXTO O contexto (ecossistema) é um *frame* social e temporal, no qual indivíduos e organizações interagem, visando a integração de recursos para cocriar valor. Alguns elementos desse contexto influenciam as interações para criação de

TABELA 1 | CATEGORIAS DE VALOR FORMADAS EM DECORRÊNCIA DA INTERAÇÃO

Valor econômico	<p>Eficiência – percebe mais benefícios relacionados a tempo, energia e dinheiro como resultado da interação</p> <p>Excelência – percebe mais qualidade como resultado da interação</p>
Valor relacional	<p>Segurança, credibilidade e confiança</p>
Valor social	<p>Status – percebe que obteve sucesso e reconhecimento como resultado da interação</p> <p>Autoestima – maior reputação e alinhamento ao julgamento do valor próprio; sentimento de autoeficácia</p>
Valor hedônico	<p>Prazer – deriva dos laços criados, dos relacionamentos estabelecidos ou derivados do uso ou <i>modus operandi</i></p> <p>Beleza – admiração pela beleza e pela estética resultante</p>
Valor altruístico	<p>Ética – tem o sentimento de virtude, justiça e moralidade como decorrência das interações</p> <p>Espiritualidade – amplia a fé, a paz, o êxtase e o sagrado como decorrência das interações</p>

FONTE: ADAPTADO DE HOLBROOK (1994).

valor – a infraestrutura de recursos e os elementos institucionais estruturantes (normas culturais, valores, legislação nacional e internacional).

Infraestrutura de recursos

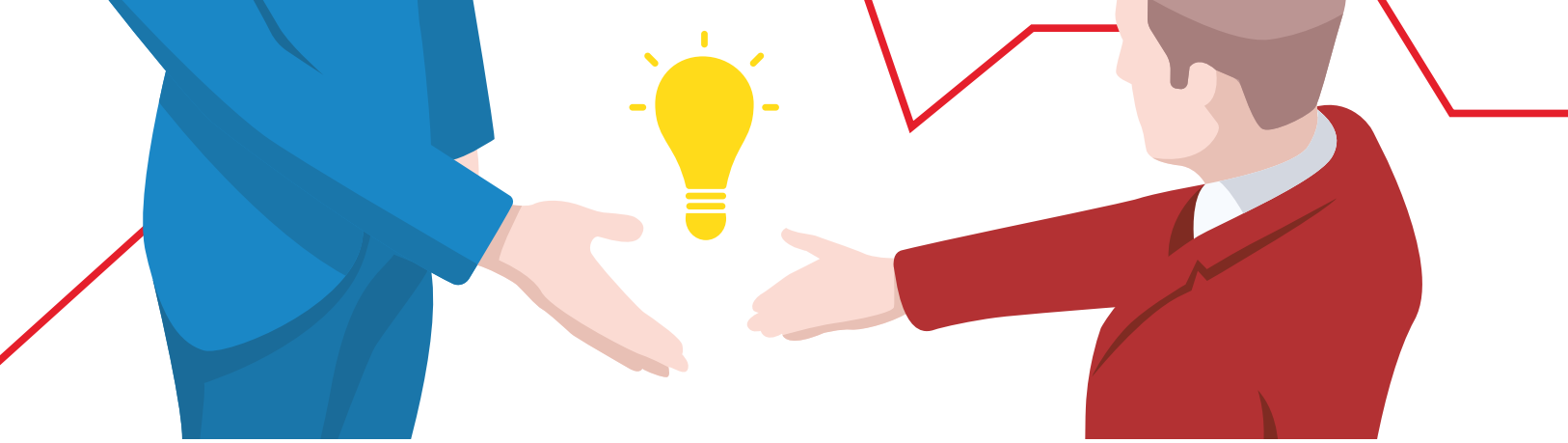
Uma importante fonte de codestruição de valor é a ausência, insuficiência ou inadequação dos recursos presentes na interação formadora de valor. Os recursos operantes necessários para a cocriação de valor estão disponíveis? Temos as habilidades humanas e os conhecimentos necessários? Temos processos e regras bem estruturados e conhecidos pelas partes que interagem? Os recursos operados estão adequadamente alocados? As máquinas e equipamentos necessários para a cocriação de valor estão disponíveis?

Na ótica do fornecedor, essa é uma variável importante a ser administrada. Em algumas situações, em que o fornecedor está escolhendo clientes para adotar uma postura mais relacional, interativa e colaborativa, é importante selecionar aqueles

capazes de potencializar o valor a ser cocriado. Nesse sentido, é fundamental escolher clientes que possuam algumas condições internas capazes de extrair o valor potencial do recurso disponibilizado pelo fornecedor.

Pesquisa recente, realizada pela FDC no setor químico, identificou duas variáveis relevantes para a potencialização do valor a ser cocriado. As interações formadoras de valor, nesse setor, potencializariam o valor cocriado em empresas mais profissionalizadas e naquelas com mais recursos informacionais e conhecimento para tomada de decisão, apoiando-se em dados. Da mesma forma, a ausência desses recursos geraria codestruição de valor na forma de prejuízos econômicos, insatisfação, frustração ou outras possibilidades.

Portanto, a infraestrutura dos recursos, tanto dos clientes quanto dos fornecedores, explica por que uma mesma metodologia, conhecimento ou tecnologia, aplicada numa relação cliente-fornecedor, não gera os mesmos resultados em outra relação.



AS INTERAÇÕES ENTRE OS ATORES EM DETERMINADO CONTEXTO PODEM TAMBÉM CODESTRUIR VALOR

Elementos institucionais estruturantes

Os contextos que influenciam a formação de valor podem ser analisados em nível: micro – variáveis que influenciam as relações interpessoais e seus resultados; médio – variáveis institucionais que influenciam as relações e seus resultados; e macro – variáveis da sociedade que influenciam as relações e seus resultados.

As normas culturais, valores e legislação são variáveis de contexto denominadas “elementos institucionais estruturantes”, que estão presentes nesses três níveis de análise e devem ser observadas e gerenciadas, porque exercem influência nas interações e seus resultados.

Quando analisamos a dimensão no nível mais micro – as relações interpessoais –, os elementos institucionais estruturantes se refletem na visão estratégica das pessoas que se relacionam, na aplicação das regras e normas, na autonomia dos envolvidos, entre outros aspectos, e essas ações influenciam o valor a ser formado (cocriado ou codestruido). Um ator, em sua interpretação das regras, normas culturais e valores da organização, pode não alocar recursos ou deixar de extrair valor de um recurso disponível. Isso acontece por ele não dar a devida atenção à interação, não ter acesso aos recursos de sua organização para suportar aquela

interação, aplicar uma regra ou norma de forma inadequada ou aplicá-la como não facilitadora da cocriação de valor. Nessas situações, haverá codestruição de valor.

Quando analisamos as relações entre corporações, os elementos institucionais estruturantes se revelam no modelo de negócios das empresas, na posição competitiva da organização, nas capacidades tecnológicas, posição de poder na cadeia ou na rede em que se insere, etc. Todas essas variáveis influenciam a capacidade de geração de valor em um processo interativo.

Em nível mais macro, a formação de valor é analisada observando-se a influência da cultura, valores e legislação da sociedade em que a interação se insere. Devido a essas variáveis, que imprimem diferentes “regras do jogo” nas relações, o valor gerado por uma interação em um estado ou país, por exemplo, pode ter resultados diferentes em outros estados ou países.

A GESTÃO DAS INTERAÇÕES A gestão da interação é uma linha de pesquisa sobre formação de valor que foca no processo da interação e seus resultados. Há duas abordagens na literatura de marketing para a análise das interações:

- A visão compartilhada sobre regras e normas e o engajamento dos atores.
- A compreensão da dinâmica da alocação de recursos.

A primeira se aplica às interações em prestações de serviços. O resultado da interação será a cocriação ou codestruição de valor, dependendo de como o prestador de serviços aplica uma regra da empresa,

da forma como ela é compreendida pelo cliente e como ambos reagem (engajamento). Por exemplo, na situação corriqueira de uma aeronave que fecha as portas e, por conta de segundos, um passageiro não consegue embarcar. As normas regulatórias do setor foram aplicadas, evitando multas e outras punições para a companhia aérea. Mas, o passageiro, por desconhecer as regras ou discordar de sua aplicação, fica enfurecido, e o funcionário com o qual interage também se descontrola. O resultado dessa interação é a codestruição de valor, decorrente da insatisfação e do desconforto, que gera perda de valor econômico, relacional, social e hedônico para o passageiro.

Portanto, a cocriação de valor ou codestruição de valor será resultante de: regras das instituições e de como os atores as aplicam; compreensão compartilhada dos atores sobre as regras; intensidade e gestão do engajamento das partes.

Já a abordagem da alocação de recursos enfatiza o investimento de recursos dos atores envolvidos. Por exemplo, em uma interação, um dos atores não aloca os recursos necessários para a cocriação de valor, sejam humanos, organizacionais, informacionais ou relacionais. Esse comportamento gera mal-estar, preocupação e ansiedade, e há codestruição de valor. Para compensar, há mais investimento em recursos humanos, organizacionais, informacionais ou relacionais no processo de tentativa de ajuste e adaptação. Caso não haja entendimento entre as partes, o ator que se sente prejudicado usará recursos extras para processar e difamar a outra parte. Com esse comportamento, o ator, que inicialmente se sentiu prejudicado, cria valor e, nesta interação, alcança principalmente valor social (status, reconhecimento e suporte de outros, autoestima, maior reputação e alinhamento ao julgamento do valor próprio, sentimento de autoeficácia, etc.). O outro ator, que não alocou os recursos como deveria, tem como resultado da interação a codestruição de valor, com redução de valor econômico, decorrente do comprometimento de sua reputação, perda de clientes e de receitas futuras. Assim, a cocriação de valor ou codestruição de valor será resultante da disposição das partes em investir recursos ao longo do processo interativo.

A COCRIAÇÃO OU CODESTRUÇÃO DE VALOR SERÁ RESULTANTE DA DISPOSIÇÃO DAS PARTES EM INVESTIR RECURSOS AO LONGO DO PROCESSO INTERATIVO

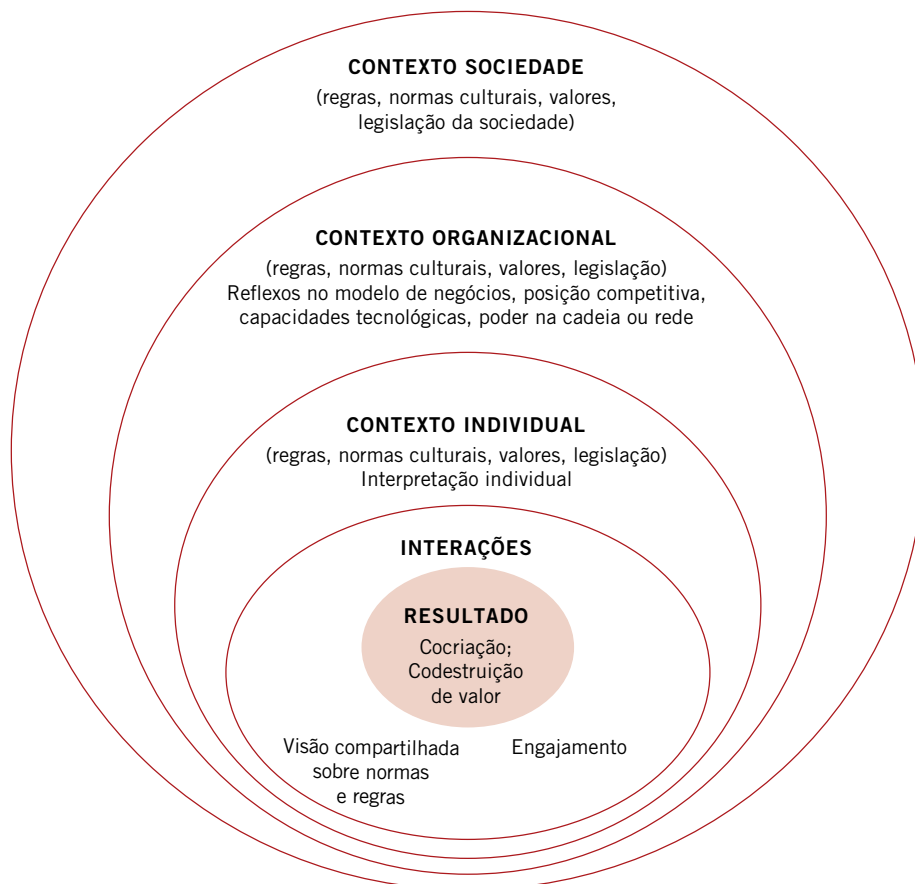
CONSIDERAÇÕES FINAIS Muitos estudos abordam as interações colaborativas com o objetivo de cocriação de valor. Mas, o reconhecimento de que nem sempre uma interação gera resultados positivos tem sido pouco explorado na literatura de marketing. No entanto, essa perspectiva alerta os teóricos e executivos sobre a identificação e gestão de variáveis que podem influenciar no valor resultante das interações.

No modelo, apresentado na **Figura 2**, procuramos integrar as variáveis referentes ao contexto e à interação que devem ser gerenciados para obtenção do resultado esperado. Por ser ainda um assunto pouco explorado, pesquisas empíricas podem ser realizadas para identificar outras variáveis não presentes no modelo, bem como avaliar a relação entre as variáveis ali consideradas. Por exemplo, qual é a influência do contexto organizacional na formação do valor interativo? A interpretação individual do contexto pode ser considerada um antecedente à alocação de recursos e dos resultados? A visão compartilhada sobre normas e regras pode anteceder o engajamento, a alocação de recursos e os resultados? Os contextos podem ser mediadores dessas relações?

Com esta revisão da literatura, tentamos reunir e organizar o conhecimento até aqui estruturado e, assim, ajudar as organizações a se prepararem melhor para interações que criem valor.

ÁUREA HELENA PUGA RIBEIRO é professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral.

FIGURA 2 | MODELO DE FORMAÇÃO DE VALOR DECORRENTE DA INTERAÇÃO



FONTE: ELABORADA PELA AUTORA.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

AKAKA, Melissa Archpru; VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert. The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing. **Journal of International Marketing**, v. 21, n. 4, p. 1–20, Dec. 2013.

RUST, Roland T.; OLIVER, Richard L. (eds.). **Service quality: new directions in theory and practice**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994. ix, 289 p.

MILLS, Grant R.W.; RAZMDOOST, Kamran. Managing value cocreation/destruction: a longitudinal education capital programme/project case study. **Construction Management and Economics**, v. 34, n. 4–5, p. 286–301, May 2016.

PLÉ, Loïc; CHUMPITAZ CÁCERES, Rubén. Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic, **Journal of Services Marketing**, v.24, n. 6, p. 430-37, Sep. 2010.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. (eds.). **Service Dominant Logic: premises, perspectives, possibilities**. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. 248 p.