

**Formação Interativa de Valor no setor de hospitalidade no turismo: framework e agenda de pesquisa**

**RENATO CALHAU CODÁ**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**JOSIVANIA SILVA FARIAS**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**CLEIDSON NOGUEIRA DIAS**  
EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

## Formação Interativa de Valor no setor de hospitalidade no turismo: *framework* e agenda de pesquisa

### 1. INTRODUÇÃO

A lógica dominante do serviço, do inglês *service dominant logic (SDL)* surge como uma abordagem que tira o foco da produção de bens e migra para o foco na provisão de serviço nas organizações (Vargo & Lusch, 2004). Essa visão do marketing centrada em serviço implica dizer que o marketing é uma série contínua de processos sociais e econômicos, que é focada amplamente em recursos operados pelos quais a empresa busca constantemente proposições de valor superiores às de seus concorrentes (Vargo & Lusch, 2004). O valor percebido é conceituado como uma percepção de julgamento dos potenciais benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os consumidores atribuem ou esperam receber da oferta do comerciante (Kotler *et al.*, 2009). Logo, é apenas no uso por quem recebe o serviço que o valor pode ser aferido, o que o torna subjetivo, experiencial e heterogêneo (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2008).

Vargo e Lusch (2011) afirmam que a SDL fornece uma lente telescópica para ver os atores não em seus papéis diádicos de provedores e consumidores, mas em um sentido mais genérico como atores em um sistema de outros atores, co-criando valor por meio da integração de recursos e serviços. No entanto, uma vez que pode ser criado, o valor também pode ser destruído, dentro de um processo interativo (Plé & Chumpitaz, 2010). Serviço, na SDL, reflete o processo de fazer algo para alguém. Serviços, no plural, implica apenas o auxílio para a provisão de bens materiais, ou seja, uma unidade de saída (Vargo & Lusch, 2008).

Recursos são funções da avaliação humana, podendo ser tangíveis ou intangíveis. Além disso, podem ser internos e estar sob controle dos atores ou externo a eles, mas com a capacidade de serem apoiados. Logo, podem ser qualquer coisa a que um ator possa recorrer para obter suporte (Vargo & Lusch, 2004; Lusch & Nambisan, 2015). Em geral, os recursos são de dois tipos: operacionais, que requerem uma ação necessária para se tornarem equivalentes ao valor, como recursos naturais, e operados, aqueles que podem ser utilizados para atuar, que são habilidades e conhecimentos humanos. A provisão de serviço implica a combinação de recursos, por meio de sua integração e aplicação, movida por recursos operados, logo, pelas atividades dos atores (Vargo & Lusch, 2004, 2006, 2008, 2016, 2017; Lusch & Nambisan, 2015).

A hospitalidade é muitas vezes estudada por meio de paradigmas mais genéricos e de gerenciamento de serviços como estruturas filosóficas e teóricas. Indiscutivelmente, essa tendência levou a uma situação em que muitos aspectos essenciais da hospitalidade foram desconsiderados (Golubovskaya, Robinson & Solnet, 2017). Assim, a retórica gerencial prevalecente baseia-se principalmente nas práticas organizacionais e na provisão de alojamento, comida e bebida e na prestação destes através do serviço, muitas vezes desconsiderando a essência da hospitalidade (Golubovskaya *et al.*, 2017). Prestadores de serviços de hotelaria e turismo estão engajando clientes em atividades de co-criação com o objetivo de alcançar reciprocamente resultados positivos (Chapman & Light, 2017). A pesquisa no setor faz-se importante pois este vende experiência em um ambiente fora do habitual para quem irá se beneficiar do serviço, ao mesmo tempo em que oferece ao provedor a oportunidade do contato com diferentes pessoas em diferentes momentos (Busser & Shulga, 2018).

Os hóspedes agora são vistos como criadores e atores, em vez de receptores, intérpretes e observadores (Busser & Shulga, 2018). Portanto, a relação entre provedores de serviço e

consumidores na indústria da hospitalidade é frequentemente preocupante. Em circunstâncias em que os turistas são temporariamente liberados das normas comportamentais cotidianas, existe o potencial de comportamento inadequado ou transgressivo em relação aos trabalhadores que os encontram (Huang & Miao, 2016). Isso pode criar situações nas quais os trabalhadores respondem de várias maneiras, incluindo a adaptação de seu comportamento ao dos turistas com os quais estão trabalhando (Chapman & Light, 2017). Esse cenário permite o estudo da formação interativa de valor (FIV), pois o setor agrega interações múltiplas entre os atores envolvidos na troca de serviço (Peixoto *et al.*, 2017).

Segundo a SDL, os atores envolvidos não podem oferecer valor, mas podem participar na criação e oferta de proposições de valor, que é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2016). Chandler e Lusch (2015) definem proposições de valor como convites de atores, uns aos outros, para engajarem junto ao serviço, e propõem uma agenda de pesquisa que avalie como essas proposições de valor podem incentivar o envolvimento dos atores necessários para que a experiência do serviço aconteça e, também, como atores aceitam, avaliam ou agem em proposições de valor. Echeverri e Skalen (2011) abordam dois tipos de formação de valor. A primeira é a não-interativa, mais relacionada com a lógica dominante de bem, ligada ao valor de troca, que está inserido nos produtos ou serviços. Em seguida, o valor é adicionado durante o processo de produção, com a ausência do consumidor, para depois igualar o preço que ele pagará pelos respectivos produtos e serviços. Ou seja, um valor é imposto dentro de uma lógica de bem (Vargo & Lusch, 2004), cujo valor é medido objetivamente em termos de dinheiro (Echeverri & Skalen, 2011). Para serviço, os autores classificam as trocas como interativas.

Tornou-se cada vez mais evidente que todos os atores envolvidos no serviço como, por exemplo, consumidores, fornecedores ou sociedade, também desempenham papéis na personalização de suas próprias experiências de serviço (Chandler & Lusch, 2015). Pesquisas são necessárias para explorar como a disposição e as características temporais e relacionais de um ator interagem com as motivações para engajamento (monetário, realização pessoal, acesso a recursos), níveis e intensidade de engajamento esperado, tipo de engajamento (cognitivo, emocional ou comportamental) e o valor de um ator (negativo ou positivo), ou seja, se a proposta de valor oferecida pelo provedor do serviço proporcionará uma experiência boa ou ruim ao consumidor (Storbacka *et al.*, 2016; Van Doorn *et al.*, 2010). Baseada nesta reflexão inicial, este trabalho buscou responder à seguinte pergunta: baseada na perspectiva da SDL, como atores do setor de hospitalidade se distribuem dentro do ecossistema de serviços e dispõem-se a interagir entre si para formarem valor?

Levando em consideração as reflexões e *insights* apresentados, o presente trabalho tem como objetivo propor um *framework* para o estudo da FIV na distribuição dos atores nos diferentes níveis do ecossistema de serviço de hospitalidade e como é feita a interação para formarem valor durante a experiência de serviço. Para atingir o objetivo proposto, foi realizado um levantamento bibliográfico referente aos principais construtos da FIV, que são a SDL, a co-criação, a co-destruição e o valor. Em seguida, esses conceitos foram referenciados no setor de hospitalidade. Nas conclusões, é proposta uma agenda para futuras pesquisas acerca da experiência de serviço no setor de hospitalidade baseada no *framework* proposto.

## 2. METODOLOGIA DE ORGANIZAÇÃO DA BIBLIOGRAFIA UTILIZADA NO TRABALHO

Para identificação dos principais materiais inerentes ao tema proposto, foram levantados artigos de 2012 a 2018 das seguintes bases de dados bibliográficos: (a) Scopus; (b) Emerald; (c) Periódicos da Capes; (d) ProQuest; (e) Scielo e (f) Science Direct. Os termos pesquisados foram agrupados na forma de *queries*. As palavras-chave utilizadas foram: *service dominant logic*, *service ecosystem*, *value cocreation* e *value codestruction*. Foram utilizadas as seguintes *queries*: <"service dominant logic" OR "service dominant-logic" AND "service marketing">, <"service dominant logic" OR "service-dominant logic" AND "service ecosystem\*">, <"service dominant logic" OR "service-dominant logic" AND "value cocreation" OR "value co-creation OR "value codestruction" OR "value co-destruction"> e <"service dominant logic" OR "service-dominant logic" AND "service ecosystem\*" AND "value cocreation" OR "value codestruction" OR "value co-destruction">. Posteriormente foi adicionado *hospitality* como novo filtro de buscas.

As revisões narrativas da literatura possuem caráter predominantemente qualitativo e caracterizam-se por trazer discussões, debates e lacunas trazidas de trabalhos anteriores acerca de um tema, assim como *insights* e reflexões para trabalhos futuros e expansão da teoria no campo. A revisão narrativa tem como objetivo principal trazer uma síntese para a literatura vigente. (Mendes-Da-Silva, 2019).

Foram realizados filtros para aparecerem apenas artigos científicos. Não foi estipulada nenhuma limitação geográfica e a seleção dos artigos foi realizada com base no título e no resumo. Ao final, foram considerados apenas aqueles que estavam em consonância com o tema proposto, autores de relevância acadêmica e periódicos conceituados no campo de atuação. Para leitura, foram levados em consideração as aplicações do tema proposto, suas considerações à evolução do estudo da SDL, seus axiomas e relevância para o entendimento da SDL e FIV no setor de hospitalidade. No total, 126 artigos foram considerados para co-criação, 12 para co-destruição e 45 específicos de hospitalidade.

## 3. FORMAÇÃO INTERATIVA DE VALOR

### 3.1 Lógica dominante de serviço

Vargo e Lusch (2004) introduziram a abordagem da lógica dominante de serviço (SDL) para o marketing. A SDL considera a relação entre bem e serviço, ou seja, o bem é uma ferramenta para a prestação do serviço, sendo o serviço um denominador comum de troca e, portanto, uma lógica também aplicável para bens. Na SDL, não há vencedor ou perdedor no embate entre bem versus serviço (Lusch & Vargo, 2006).

Além disso, a ideia de serviço como unidade fundamental da troca (Vargo & Lusch, 2004; Lusch & Vargo, 2006) tem algumas implicações normativas importantes. Declara um propósito e processo para as atividades de marketing e para a empresa como um todo, que é prestar serviços às partes interessadas, como consumidores, acionistas e colaboradores. Lusch e Vargo (2006) afirmam que isto indica quase diretamente as noções normativas de investimento de pessoas, relacionamentos de longo prazo, fluxo de serviço de qualidade e apenas um pouco menos diretamente as relações simétricas, transparência, abordagens éticas para troca e sustentabilidade. Provavelmente, estas direções possuem vantagens para a empresa e a sociedade que não podem ser encontradas na lógica dominante de bem.

Segundo Vargo e Lusch (2004), o marketing, em seu sentido tradicional, concentra-se nos recursos operacionais, principalmente bens, como unidade de troca. Assim, a atividade econômica é fazer e distribuir coisas que podem ser vendidas e, para serem vendidas, devem ser incorporadas com utilidade e valor durante a produção e distribuição, oferecendo ao consumidor um valor superior em relação às ofertas dos concorrentes.. Greer, Lusch e Vargo (2016) reiteram que a lógica dominante do bem pode ser descrita como a lógica da separação, pois pessoas, informação e coisas movidas lentamente, burocraticamente e hierarquicamente se aproximam do gerenciamento de soluções de bens para trabalhos coordenados dentro das organizações. Por fim, o bem pode ser inventariado até que seja demandado e depois entregue ao consumidor, para que gere lucro (Vargo & Lusch, 2004, 2008). A tabela 1 mostra a evolução das premissas fundacionais da SDL até sua terceira atualização, com a definição dos cinco axiomas.

Tabela 1 - Evolução das Premissas Fundacionais da Lógica Dominante de Serviço

Premissa Fundacional	1ª Geração (Vargo & Lusch, 2004)	2ª Geração (Vargo & Lusch, 2008)	3ª Geração (Vargo & Lusch, 2016)
PF1	A aplicação de conhecimentos e habilidades especializados é a unidade fundamental da troca.	Serviço é a base fundamental de troca.	Sem mudanças e <b>ganha status de axioma.</b>
PF2	Transações indiretas mascaram a unidade fundamental da troca.	A troca indireta mascara a base fundamental da troca.	Sem mudanças.
PF3	Bens são mecanismos de distribuição para provisão de serviços.	Sem mudanças.	Sem mudanças.
PF4	Conhecimento é a fonte fundamental da vantagem competitiva.	Recursos operados são a fonte fundamental da vantagem competitiva	Os recursos operados são a fonte fundamental de benefício estratégico
PF5	Todas as economias são economias de serviço	Sem mudanças.	Sem mudanças
PF6	O consumidor é sempre co-produtor.	O consumidor é sempre um co-criador de valor.	O valor é co-criado por múltiplos atores, incluindo o beneficiário. <b>Ganha status de axioma.</b>
PF7	A empresa pode apenas fazer proposições de valor.	A empresa não pode entregar valor, mas apenas oferecer proposições de valor.	Os atores não podem oferecer valor, mas podem participar na criação e oferta de proposições de valor.
PF8	Uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e relacional.	Uma visão centrada em serviço é inerentemente centrada, orientada e relacionada ao consumidor.	Uma visão centrada em serviço é inerentemente centrada orientada e relacionada ao beneficiário.
PF9	-	Todos os atores econômicos e sociais são recursos integradores.	Sem mudanças e <b>ganha status de axioma.</b>
PF10	-	O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	Sem mudanças e <b>ganha status de axioma.</b>

---

 PF11
 

---

A co-criação de valor é coordenada através de instituições geradas por atores e arranjos institucionais.  
**Status de axioma.**

---

Fonte: “Institutions and Axioms: An extension and update of service-dominant logic, de Vargo e Lusch, 2016, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, pp. 4-23.

A visão de marketing centrada em serviço (Vargo & Lusch, 2004, 2008; Lusch & Nambisan, 2015), considera o que a empresa faz, não como a produção e oferta de bens tangíveis, mas sim como a troca de serviços que ocorre por um ator usando suas habilidades e capacidades (recursos operados) em benefício de outro ator. Ou seja, focaliza nos recursos de provimento e não na venda. Greer et al. (2016) assinalam que a SDL implica interatividade e companheirismo entre o provedor de serviço e o beneficiário.

### 3.2 Co-criação como formação interativa de valor

Co-criação é um processo interativo, envolvendo pelo menos dois atores dispostos a integrar recursos, que estão envolvidos de forma colaborativa e mutuamente benéfica, resultando na criação de valor para esses atores. Percebe-se que o objetivo central da co-criação de valor é a interação entre os atores, sendo essas interações geradoras de oportunidades para criação de valor (Payne, Storbacka & Frow, 2008). Uma melhor compreensão da co-criação de valor pode ser obtida com o reconhecimento de que todos são co-criadores de valor, pois um beneficiário de serviço também está criando valor (Greer, Lusch & Vargo, 2016).

Vargo, Maglio e Akaka (2008) trazem duas formas diferentes de pensar sobre valor e criação de valor, que são valor em troca e valor em uso. A primeira forma, segundo Vargo e Lusch (2004) trata-se de uma visão tradicional da lógica dominante do bem, em que o valor é criado por uma empresa e distribuído no mercado, geralmente por meio da troca de bens por dinheiro. Nessa perspectiva, os papéis assumidos pelos produtores e consumidores são distintos e a criação de valor é considerada uma série de atividades realizadas pela empresa (Vargo *et al.*, 2008).

A SDL é ligada à visão de valor em uso, pois as percepções dos produtores e consumidores são distintas, o que significa dizer que o valor é sempre co-criado, conjunta e reciprocamente, nas interações entre provedores e beneficiários por meio da integração de recursos e aplicação de competências (Vargo & Lusch, 2008; Vargo *et al.*, 2008). Echeverri e Skalen (2011) definem este tipo de troca como sendo interativa na formação de valor. Valor, para os autores, é uma função da interação entre sujeitos ou entre um sujeito e um objeto. O valor é contextual, pessoal e resultado de atitudes, afetos, satisfação ou julgamentos baseados no comportamento e situa-se na experiência de consumo. Essa perspectiva, portanto, sustenta que o valor nunca pode ser reduzido à avaliação monetária, mas sim uma função do conjunto articulado de preferências de um indivíduo (Echeverri & Skalen, 2011).

Chandler e Lusch (2015) abordam proposição de valor como convites de atores a outros atores para se engajarem no serviço. Vale ressaltar que, por serem proposições de valor dentro de um contexto, as proposições podem ser interpretadas de diferentes maneiras por cada ator, de acordo com seus conhecimentos e experiências passadas. Como resultado, do ponto de vista de um beneficiário do serviço, uma proposição de valor pode variar de alta a baixa intensidade. Esse nível de proposta refere-se a quão fortemente ela reflete um convite de um ator a outro para se engajar no serviço. À medida que a intensidade da proposição de valor aumenta, o

convite é mais relevante para um ator. Essa abordagem entra em consonância com o quarto axioma da SDL, que estabelece valor como sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário (Vargo & Lusch, 2008). Vargo e Lusch (2016) propõem que a criação de valor é um processo de desdobramento, para o qual não há um estado final para otimizar ou mover; trata-se de um processo emergente dentro de um contexto constante, incluindo recursos em mudança contínua.

Vargo e Lusch (2016) discutem as relações *actor to actor* (A2A) e suas implicações. Primeiramente, confirmam que a criação de valor ocorre em redes, o que significa que os recursos utilizados na prestação de serviço geralmente, ou pelo menos em parte, são de outros atores. Implica, também, um componente dinâmico para essas redes, uma vez que a cada integração ou aplicação de recurso altera a natureza da rede de alguma forma. Vargo e Lusch (2011) destacam a existência e o papel das instituições, que podem ser rotineiras, de coordenação de vários tipos, como leis e sistemas monetários, arranjos institucionais e conjuntos de instituições interdependentes como essenciais para a compreensão da co-criação de valor.

### **3.2.1 *Ecosystema de serviço***

O termo ecossistema é oriundo das ciências da natureza e geralmente é atribuído a Tansley (1935 como citado em Vargo & Lusch, 2017, p.55), que o considera como unidades básicas da natureza, cujos organismos não podem ser separados funcionalmente em seus ambientes, tanto orgânicos quanto inorgânicos. Vargo e Lusch (2017) afirmam que essa conceituação ressoa com os conceitos e axiomas da SDL, que usa o termo metaforicamente para discutir constelações em rede de empresas, muitas vezes baseadas em um ator central.

Vargo e Lusch (2011) assinalam que cada ocorrência de integração de recursos, provisão de serviços e criação de valor altera a natureza do sistema em algum grau, modificando, portanto, o contexto para a próxima iteração e determinação da criação de valor. Para os autores, as redes não são apenas agregações de relacionamento, são sistemas dinâmicos. Vargo, Wieland e Akaka (2015) relatam que esse foco na integração de recursos dinâmicos e valores criados de forma colaborativa sugere que as interações entre vários atores não são apenas influenciadas, mas também influenciam a retomada das instituições que constituem o mercado.

Lusch e Nambisan (2015) assinalam que os atores estão constantemente se adaptando e aprendendo, criam incerteza para outros atores e, em geral, para o ambiente em que existem. Esses atores não conseguem prever o futuro, mas podem tomar ações para afetá-lo, cada etapa por vez, como atores efetivos. Segundo Chandler e Vargo (2011) essas redes podem ser vistas pelos níveis micro, meso e macro de agregação. No contexto micro, ocorre a troca direta de serviço-por-serviço entre os atores, ou seja, cada ator se baseia em seus recursos e competências para servir diretamente ao outro ator. O contexto dessa troca é uma díade recíproca, pois ambos os atores se servem, um ao outro, o que é um aspecto importante da FIV, por serem participantes ativos no processo de troca. Em nível meso, a troca entre atores ocorre por meio de tríade, pois dois atores indiretamente servem a um ao outro no momento de prestar o serviço para um terceiro ator. Chandler e Vargo (2011) ressaltam que não é necessário que os atores sejam diretamente conectados para servirem uns aos outros e co-criarem valor.

No nível macro, o processo de troca é o serviço complexo ou as sinergias das múltiplas trocas simultâneas, diretas e indiretas, de serviço-por-serviço que permitem aos atores atender a um contexto particular, o que forma uma rede complexa, aspecto fundamental da co-criação de valor. Chandler e Vargo (2011, p.44) esclarecem que “quando redes complexas institucionalizam recursos com sucesso, elas se juntam como um ecossistema de serviços”. Em outras palavras, os atores estão conectados a outros atores em diferentes níveis de ecossistema

de serviço: da interação diádica no nível micro a instituições compartilhadas em rede no nível macro (Pohlmann & Kaartemo, 2017).

Gummesson (2008) expõe que existem relações que estão acima do mercado e em nível mega dentro do ecossistema de serviço. Esse nível fornece uma plataforma para as relações de mercado e dizem respeito à economia e à sociedade em geral. Os mega relacionamentos estabelecem condições para as relações de mercado, contemplando a opinião pública e o poder público. Os mega relacionamentos envolvem consumidores, fornecedores e outros mais profundamente nas mega redes sociais, não apenas nas redes de mercado (Gummesson, 2008). Fatores do nível mega como cultura, leis, história, política e o poder de órgãos federais também contemplam este nível na estrutura do ecossistema (Frow *et al.*, 2016).

Akaka *et al.* (2014) reiteram que o ecossistema de serviço propõe que os atores não estão conectados apenas na interação direta, mas também conectados por sinais e símbolos que guiam os atores na busca da co-criação de valor, coordenação de interações, comunicação da informação, integração de recursos e avaliação de valor. Embora a co-criação se refira ao processo pelo qual provedores e consumidores criem valor de forma colaborativa, a co-destruição se refere à destruição colaborativa, ou diminuição de valor por provedores e clientes. Assim, tanto a co-destruição quanto a co-criação de valor são, provavelmente, partes integrantes da interação entre provedores e consumidores quando este consome e oferece seus recursos ao serviço (Echeverri & Skalen, 2011).

### 3.3 Co-destruição como componente da formação interativa de valor

O valor é co-criado em um encontro de serviço e trata-se de um processo interativo que envolve diferentes atores, como consumidores, prestadores do serviço e fornecedores (Gronroos & Gummerus, 2014). Logo, a qualidade da interação e a responsabilidade pela formação do valor, que é criado e compartilhado, encontra-se com todos os envolvidos no processo, como partes integrantes e centrais do sistema de serviço dos recursos operados das empresas, que necessitam de gerenciamento eficaz para criar e fornecer valor (Vargo & Lusch, 2004; Gronroos & Voima, 2013). Sendo assim, os atores que sejam co-criadores de valor durante determinado encontro de serviço também podem desempenhar papéis de co-destruidores se não estiverem desempenhando seus papéis definidos (Kashif & Zarkada, 2015).

No mercado de consumo, a co-destruição de valor surge quando os consumidores se comportam mal. O mau comportamento faz com que os provedores de serviço da linha de frente da empresa experimentem estresse mental e outros sentimentos negativos (Kashif & Zarkada, 2015). O mau comportamento do cliente pode acontecer em situações de serviço *off-line*, bem como em interações *on-line*. A ascensão das mídias sociais e a facilidade de rever uma experiência de maneira negativa e positiva estão mudando o equilíbrio de poder das empresas em relação aos consumidores (Camilleri & Neuhofer, 2017; Jarvi *et al.*, 2018).

Enquanto a co-criação de valor é resultado da melhoria do bem-estar de um ecossistema de serviço, Plé e Chumpitaz (2010) definem co-destruição de valor como um processo de interação entre sistemas de serviço que resulta em declínio do bem-estar de pelo menos um dos sistemas. Bem-estar está relacionado com a adaptabilidade de um sistema ou sua capacidade de se encaixar no ambiente (Vargo & Lusch, 2008). Durante o processo de co-destruição de valor, os sistemas interagem A2A ou indiretamente através da integração e aplicação de recursos. Em algumas ocasiões, o nível resultante de co-destruição de valor pode não ser o mesmo para todos os sistemas envolvidos (Plé & Chumpitaz, 2010).

A co-destruição de valor é resultado do uso indevido de um sistema de recursos próprios, de recursos de outro sistema ou do uso indevido de recursos de ambos os sistemas (Plé & Chumpitaz, 2010). Desse modo, os autores definem o conceito de destruição por mau uso como oposto ao valor em uso da co-criação de valor discutido por Vargo e Lusch (2004, 2008, 2016).



Ao interagir, os sistemas de serviço provavelmente pretendem co-criar valor em vez de co-destruí-lo. Como a co-criação depende de expectativas congruentes sobre a maneira pela qual eles devem se integrar e aplicar seus recursos por meio da interação, parece lógico que as discrepâncias não sejam deliberadamente criadas pelos sistemas. Neste caso, o uso indevido de recursos é acidental (Plé & Chumpitaz, 2010). Por outro lado, os atores podem, ocasionalmente, ter interesse em utilizar seus recursos de maneira incorreta. Neste caso, trata-se do uso indevido intencional de recursos (Plé & Chumpitaz, 2010). Este uso intencional refere-se a uma situação em que o ator, com um sistema de serviço utiliza de maneira errada seus próprios recursos ou os de outro sistema. Fazendo isso, este sistema planeja aumentar seu bem-estar e sua capacidade de adaptação em detrimento do bem-estar e capacidade de adaptação de outro sistema (Plé & Chumpitaz, 2010; Echeverri & Skalen, 2011; Camilleri & Neuhofer, 2017).

Plé e Chumpitaz (2010) consideram sistemas de serviço os recursos oferecidos por consumidores e provedores durante a interação. Cada um desses sistemas de serviço pode usar de forma incorreta tanto seus próprios recursos quanto os recursos do outro sistema. Em cada caso, esse uso indevido resulta em co-destruição de valor para pelo menos um dos dois sistemas. Do ponto de vista do consumidor, a experiência do uso indevido de recursos e perda de bem-estar ocorre se a empresa falha inesperadamente em cumprir sua proposição de valor ao não oferecer os recursos esperados; o processo de integração de recursos não co-cria o valor desejado de ganhos de recursos para o consumidor; quando ocorre uma experiência de perda inesperada de recursos armazenados ou combinação de todas essas possibilidades (Smith, 2013). Para o provedor do serviço, a co-destruição pode ser causada por: atitudes e comportamentos negativos de funcionários e gerentes, que reduzem a auto-estima e apoio aos consumidores; um número inadequado do quadro de funcionários, que pode exigir esforço extra, físico e mental; tecnologias deficitárias de produtos e sistemas que não conseguem co-criar os recursos materiais esperados pelos consumidores; políticas e procedimentos não compatíveis com a ideologia dos consumidores; falta de contato com os tomadores de decisão ou falta de informação e sistema de comunicação que consigam co-criar o conhecimento necessário (Maglio & Spohrer, 2008; Smith, 2013).

Jarvi *et al.* (2018) definem uma linha temporal para as razões que levam à co-destruição como FIV antes, durante e depois da troca de recursos. Antes da troca pode ocorrer a incapacidade de mudança, pois, em um ambiente de negócios em constante mutação, os resultados do desenvolvimento de produtos e serviços são contingências que obrigam o provedor e o consumidor a adaptar seu comportamento de acordo com a tendência de mercado. Se um deles não o fizer, a contraparte experimenta um declínio no bem-estar, ou seja, a co-destruição do valor (Smith, 2013; Jarvi *et al.*, 2018). Segundo os autores, a ausência de expectativas claras também é outro fator que pode levar a co-destruição antes da troca de recursos, pois, quando consumidores não identificam suas necessidades ou não conseguem expressá-las claramente, torna-se quase impossível para o provedor oferecer produtos e serviços que correspondam a essas expectativas e necessidades. Assim, ambas as partes experimentam co-destruição de valor. Os consumidores, por não receberem o que achavam que queriam, e o provedor por não entregar o serviço de acordo com a expectativa dos consumidores ou pelas expectativas não estarem claramente articuladas (Jarvi *et al.*, 2018).

Como fatores que podem ocorrer tanto antes quanto durante e depois da troca de recursos, Jarvi *et al.* (2018) elencam ausência de informação, nível insuficiente de confiança, erros e incapacidade de servir. A ausência de informação pode acontecer quando o provedor não é capaz de fornecer informações corretas ou quando o consumidor falha em processar a informação. Nesse caso, esse comportamento pode ser não intencional ou acidental (Plé & Chumpitaz, 2010), pois os consumidores não conseguirão entender as informações fornecidas porque são, por exemplo, muito técnicas, ou estão em idioma estrangeiro ou simplesmente

optam por não ler o manual antes de operar o serviço (Jarvi *et al.*, 2018). Os atores afirmam que o nível insuficiente de confiança tem como base a situação em que atores não são capazes de confiar uns nos outros, logo, sua colaboração está fadada a não atingir um estado de bem-estar. Em relação aos erros, esses são derivados de pressupostos errados, que podem ocorrer quando o provedor do serviço ou consumidores falam com uma linguagem incorreta, ou seja, os atores usam termos diferentes e assumem que a outra pessoa está usando a mesma terminologia. Os erros, que também podem acontecer durante todo o processo interativo, desempenham papel fundamental na co-destruição de valor (Jarvi *et al.*, 2018). Como exemplo da incapacidade de servir, Jarvi *et al.* (2018) identificaram a ocorrência de mal estar quando o consumidor não recebe aquilo que lhe é prometido.

Consoante à fase pós-troca de recursos, o mau comportamento e a culpa do consumidor podem levar à co-destruição de valor. Quando os consumidores se comportam de maneira negativa e não prevista pelo provedor, o comportamento causa estresse desnecessário e preocupação, resultando em um declínio no seu bem-estar. Também, se o consumidor optar por usar serviços de um local incorretamente de forma espontânea, a co-destruição do valor ocorrerá, pois o consumidor contribuiu deliberadamente para uma experiência negativa e, muito provavelmente, culpará aquele que lhe proveu o serviço (Jarvi *et al.*, 2018). Por fim, a culpa liga-se à reputação da empresa ou da marca. Uma imagem negativa influenciará novos possíveis consumidores e com quem eles escolherão fazer negócios. Assim, um provedor experimenta um declínio no bem-estar por meio do comportamento culpável de um consumidor (Jarvi *et al.*, 2018).

A fim de facilitar o entendimento das práticas utilizadas pelos atores para co-criar, Shau, Albert e Arnould (2009) argumentam que as práticas possuem uma anatomia comum e se dividem em procedimentos, que são regras explícitas, princípios e preceitos (conhecimento discursivo); entendimentos, que englobam habilidades, *know-how* e conhecimento do que dizer e fazer; e engajamento, cujos fins e propósitos são emocionalmente carregados na medida em que as pessoas se sentem comprometidas. Echeverri e Skalen (2011) os definem como elementos das práticas, ao acrescentarem a possibilidade de co-destruição como FIV. Em sua pesquisa, os autores identificaram cinco práticas de interação de valor: (1) Informar – implica no compartilhamento de informações entre provedor e consumidor sobre o serviço; (2) Cumprimentar – refere-se à aproximação de provedores e consumidores; (3) Entregar – a interação entre atores na troca de recursos; (4) Cobrar – envolve processos interativos de pagamento do serviço prestado e (5) Ajudar – Consiste na ajuda entre provedores, ou provedor e fornecedor como, por exemplo, auxílio a uma pessoa idosa a se locomover e iniciativa de coletar lixo jogado no chão (Echeverri & Skalen, 2011).

Quando as práticas estão congruentes com os procedimentos ocorre co-criação e, quando divergentes, a co-destruição (Plé & Chumpitaz, 2010; Echeverri & Skalen, 2011). Porém, Echeverri e Skalen (2011) identificaram quatro práxis como resultados da FIV. A primeira é chamada de co-criação de valor reforçado, em que a interação entre provedores e consumidores é dominada pela co-criação de valor, operando-se entendimentos congruentes sobre quais elementos de práticas devem ser aplicados a uma situação particular. Nessa situação, o valor da interação aumenta constantemente e o ator assume a posição de co-criador de valor (Echeverri & Skalen, 2011). Na segunda práxis, a interação entre funcionários e clientes é dominada pela co-destruição de valor. Provedores e consumidores têm concepções incongruentes sobre quais procedimentos, entendimentos e engajamentos devem ser aplicados, o que implica na diminuição constante do valor durante a interação. O ator assume papel de co-destruidor de valor e Echeverri e Skalen (2011) nomeiam a práxis como co-destruição de valor reforçado.

No entanto, Echeverri e Skalen (2011) identificaram possibilidades de casos mistos, em que ocorre tanto co-criação quanto co-destruição de valor, cuja diferença está em como a

interação começa e termina. A terceira práxis inicia-se quando provedores e consumidores começam interagindo de forma divergente mas, durante o processo, elementos das práticas elaboradas pelos provedores e consumidores tornam-se congruentes, implicando que a interação termine em co-criação de valor. Esta práxis é chamada de co-formação de valor recuperado e o ator assume papel de co-recuperador (Echeverri & Skalen, 2011). A quarta e última práxis é o caso inverso, pois a interação começa de maneira sinérgica e, durante o processo, se torna divergente, terminando em co-destruição de valor. Devido à redutibilidade do valor da interação, que se desloca da co-criação para a co-destruição, essa práxis é chamada de co-formação de valor redutivo e o ator assume o papel de co-redutor.

### 3.4 A formação interativa de valor no setor hospitalidade no turismo

Ao estudar o turismo como realidade humana, compreende-se o segmento como uma mescla de tempo, espaço, diversão, economia, tecnologia, imaginário, comunicação, diversão, ideologia e hospitalidade, que são categorias fundacionais de um fenômeno social contemporâneo, em que o protagonista é o sujeito, seja como produtor ou consumidor dessa prática social. Os estudos da real concepção do turismo demonstram que seu epicentro é de caráter humano, pois são os turistas que se deslocam e não as mercadorias (Beni & Moesch, 2017).

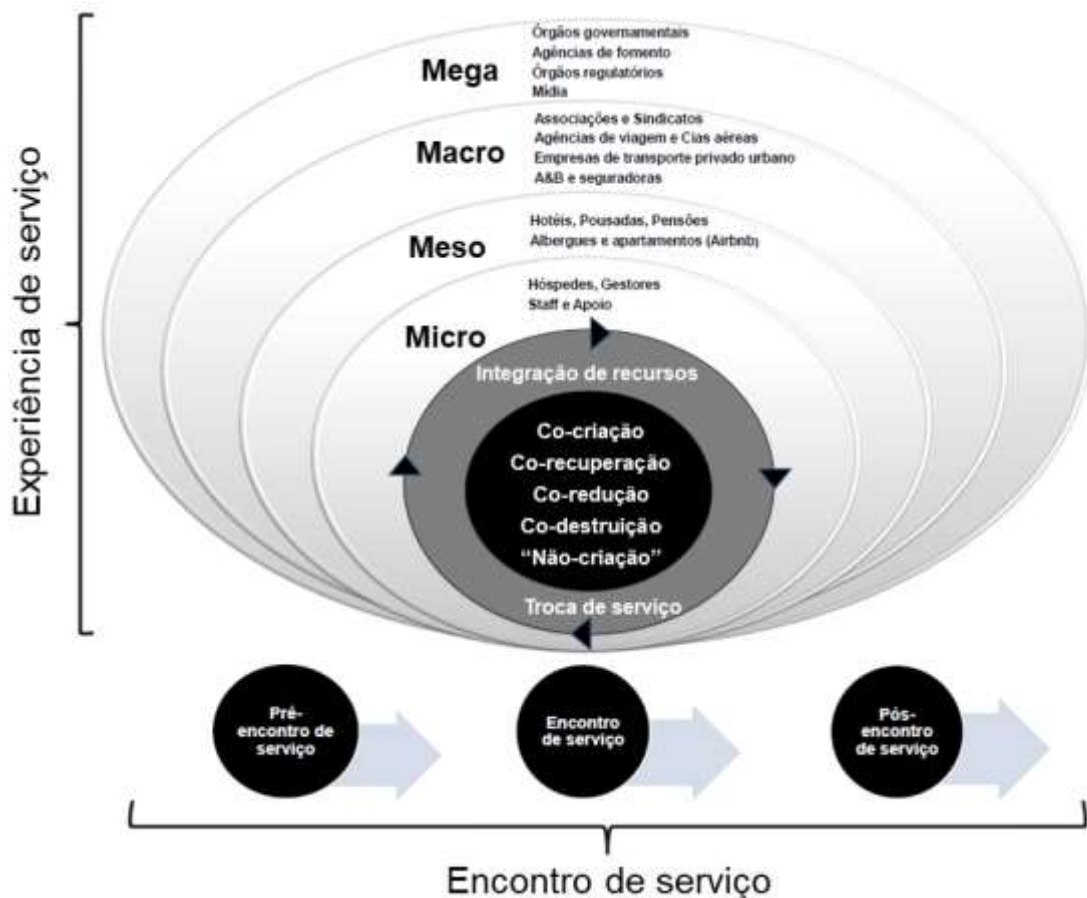
No que concerne ao turismo, a literatura de marketing era dominada pela perspectiva de valor sob a alcinha de recursos e benefícios orientada a resultados. Essa abordagem concentra-se em como o provedor de turismo pode projetar e entregar valor ou experiência valiosa por meio de atributos de serviço, para que seja percebido pelos turistas como benefícios. Isso, no entanto, não reconhece suficientemente o papel ativo dos turistas como co-criadores de valor (Rihova *et al.*, 2015). Kotler *et al.* (2009) conceituam valor percebido pelo cliente, uma percepção de julgamento dos potenciais benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os consumidores atribuem ou esperam receber da oferta do provedor de serviço.

Para a FIV, os turistas são vistos como experienciadores, criadores e atores, em vez de receptores, intérpretes e observadores. Em termos de valor em contexto, a noção de sistema de serviços, ou seja, a configuração de recursos operados e operacionais conectada a outros sistemas por proposições de valor (Vargo & Lusch, 2016), compreende um cenário para contextualizar e moldar a integração de recursos (Frow *et al.*, 2016). Assim, a FIV é conceituada como uma interação entre integração de recursos e sistema de serviço que se manifesta em episódios de interação que se acumulam em um relacionamento (Makkonen & Olkkonen, 2017). Por nem sempre se tratar de uma experiência cujo resultado seja positivo, a FIV também pode ter como resultado a co-destruição (Plé & Chumpitaz, 2010). No entanto, durante o encontro de serviço, uma experiência pode começar positiva e terminar negativa e vice-versa, formando, assim, resultados de co-redução ou co-recuperação de valor (Echeverri & Skalen, 2011). Para os casos em que não há resultados extremos de co-criação ou co-destruição e nem perda ou recuperação de valor, Makkonen & Olkkonen (2017) introduzem o conceito da não-criação. O valor de não-criação é neutro em termos de ganho de valor no contexto. É uma conceitualização em que as expectativas de integração de recursos e o respectivo valor-em-contexto não são realizados (Makkonen & Olkkonen, 2017).

Uma experiência turística de FIV é a soma dos eventos psicológicos pelos quais turistas passam, quando contribuem ativamente por meio da participação física e/ou mental em atividades e interagindo com outros sujeitos no ambiente da experiência de serviço (Campos *et al.*, 2018). Vale ressaltar que essa experiência nem sempre será positiva, pois em muitas circunstâncias, os turistas são temporariamente liberados das normas comportamentais cotidianas, fazendo com que exista o potencial de comportamento inadequado ou transgressivo em relação à interação com provedores do serviço. Isso pode criar situações nas quais os

provedores respondem de várias maneiras, incluindo a adaptação de seu comportamento aos turistas para os quais estão trabalhando. Portanto, essa relação entre consumidor e provedor nesse setor pode ser muitas vezes preocupante (Chapman & Light, 2017), e por isso são relações denominadas como coletivas e conflitantes (Laamanen & Skalen, 2014).

Beni e Moesch (2017) enfatizam a importância do estudo da indústria do turismo e, conseqüentemente, do setor de hospitalidade de forma holística e não como um sistema isolado. Logo, para o presente estudo, foi proposto um ecossistema baseado em quatro níveis (Chandler & Lusch, 2011; Frow *et al.*, 2016). O primeiro, micro, contempla as díades relacionais do encontro de serviço para a FIV, nas interações diretas entre consumidor e provedor do serviço. Acima está o nível meso, que contém os diferentes tipos de negócios cuja atividade-fim seja a hospitalidade, representados por hotéis, motéis, pousadas, albergues e apartamentos, no caso do *airbnb*. Para o nível macro, entram entidades que fazem parte da indústria do turismo e auxiliam, ainda que indiretamente, na FIV durante o encontro de serviço, formando uma rede complexa de interação (Chandler & Lusch, 2011). Esse nível agrega associações e sindicatos, agências de viagens e companhias aéreas, empresas de transporte privado urbano (ex. Táxis, Uber e Cabify), seguradoras de viagem e setor de A&B (alimentos e bebidas). Em nível mais alto, o mega (Frow *et al.*, 2016), estão entidades que auxiliam nas políticas públicas do setor de turismo e hospitalidade, contendo órgãos governamentais, agências de fomento ao turismo, órgãos regulatórios e mídia. O modelo teórico é ilustrado na Figura 1.



**Figura 1.** Framework para formação interativa de valor no setor de hospitalidade  
Fonte: Dos autores.

O encontro de serviço é definido como qualquer interação discreta relevante entre o cliente e o provedor de serviços para a oferta de serviço principal, incluindo a interação que envolve o fornecimento da própria oferta de serviço principal, podendo ser face a face, por telefone ou pelas mídias online (Voorhees *et al.*, 2017). A experiência de serviço é o período durante o qual todos os encontros de serviço relevantes para uma oferta de serviço principal podem ocorrer. O sujeito de tal experiência pode ser um indivíduo, uma comunidade, uma nação ou até mesmo a humanidade como um todo. Além disso, a experiência pode ser real e física, virtual e observada ou, talvez, um fenômeno holístico que combina elementos “reais” e virtuais. Também pode ser um evento único ou um processo de eventos (Helkkula, 2011). Em suma, experiência de serviço é a resposta subjetiva de um ator, a interpretação dos elementos do serviço advindos do processo de consumo e/ou uso, podendo ser através da imaginação ou da memória (Jaakkola *et al.*, 2015). Na FIV, a experiência de serviço ocorre quando a interação interpessoal entre atores dentro e fora do ambiente de serviço influencia a resposta subjetiva de um ator ou a interpretação dos elementos do serviço. A FIV da experiência de serviço pode abranger experiências vividas ou imaginárias no passado, presente e futuro, e pode ocorrer na interação entre o consumidor e o prestador de serviço, outros consumidores e/ou outros atores (Jaakkola *et al.*, 2015).

Este conceito compreende uma série de encontros de serviço, com os momentos de pré-encontro principal e pós-encontro principal de serviço, assim como encontros construídos durante a provisão de serviço, que enfocam a integração dos que influenciam os resultados dos consumidores (Voorhees *et al.*, 2017). O pré-encontro de serviço é o período de tempo que precede o encontro principal. Este período pode englobar múltiplos encontros de serviço. Especificamente, pré-encontro ocorre quando os consumidores começam a revisar as informações sobre a oferta de uma empresa ou fazem o primeiro contato com ela. Entre as atividades, incluem a busca de informações de revisões *online*, abordando questões iniciais e exploratórias para *staff* e, para o caso do setor de hospitalidade, evisão de informações sobre um hotel no *TripAdvisor* ou interação com o *Jetblue* no *Twitter* antes de usar uma companhia aérea (Voorhees *et al.*, 2017).

**Tabela 2** – Agenda de pesquisa para estudo da formação interativa de valor no contexto do sistema de serviço no setor de hospitalidade

	<b>Micro</b>	<b>Meso</b>	<b>Macro</b>	<b>Mega</b>
<b>Pré-encontro de serviço</b>	Identificar formas pelas quais provedores desenvolvam sistemas de serviço capazes de monitorar valores individuais de consumidores.	Investigar o uso de novas fontes de busca ou novas fontes tecnológicas para extração de informações dos consumidores que possam causar co-criação e co-destruição.	Verificar como a experiência do consumidor com vários atores simultâneos afeta o resultado da FIV.	Medir como as entidades políticas e públicas podem se beneficiar ao reconhecer e incentivar o papel ativo do consumidor na FIV de políticas públicas.

<b>Encontro de serviço</b>	<p>Examinar como consumidores experimentam e avaliam proposições de valor durante o encontro de serviço.</p> <p>Examinar como o valor é contextualizado e quais fatores os engajam na interação de recursos operados e operacionais para a FIV.</p>	<p>Verificar como o estímulo do provedor de serviço à integração de recursos operados por parte do consumidor pode afetar esse relacionamento e o relacionamento com outros atores envolvidos na FIV.</p>	<p>Identificar práticas realizadas durante a FIV que impactam no relacionamento entre os atores e no bem estar do ecossistema de serviço.</p>	<p>Identificar impulsionadores de dimensões cognitivas, emocionais e/ou comportamentais relevantes da FIV e seu impacto na realidade local.</p>
<b>Pós-encontro de serviço</b>	<p>Examinar formas pelas quais provedores de serviço podem otimizar as experiências de consumidores em sua proposição de valor.</p> <p>Investigar como reagir à co-destruição, de forma que instigue o consumidor a recuperar valor por conta própria.</p>	<p>Verificar o impacto que a dissolução de um relacionamento causa no sistema de serviço e analisar <i>feedbacks</i> espontâneos gerados para os atores.</p>	<p>Examinar como os atores podem converter recursos operacionais fornecidos na FIV em vantagem competitiva sustentável.</p>	<p>Analisar a capacidade da FIV e seu impacto na alteração e generalização da ordem local ou mundial vigente.</p>

Fonte: Dos autores

O período de encontro principal de serviço é o intervalo de tempo em que a principal oferta de serviço é oferecida ao consumidor. O serviço principal atende a uma necessidade básica, que é a motivação focal que o leva a se envolver com o provedor de serviço (Voorhess *et al.*, 2017). Para o modelo apresentado neste trabalho esse período abarca o tempo de estada em local de hospedagem. O período pós-encontro principal de serviço é definido como o intervalo de tempo após o encontro de serviço principal durante o qual os consumidores avaliam e agem de acordo com sua experiência nos dois períodos anteriores. Nesse período, as atividades do provedor de serviço devem prezar pela manutenção de seus consumidores e aprimoramento das futuras experiências de serviço. As atividades deste período incluem, por exemplo, atividades proativas da empresa, como o recebimento de uma pesquisa e uma solicitação de postagem em mídia social, ou quaisquer situações envolvendo uma reclamação ou ações da empresa para sustentar um relacionamento com o consumidor (Voorhess *et al.*, 2017).

#### 4. CONCLUSÕES

Este trabalho trouxe um panorama atualizado sobre a formação interativa de valor sob a perspectiva da lógica dominante do serviço. Por meio de levantamento bibliográfico, foi trazida à tona os principais conceitos concernente ao tema, dentro do estudo de marketing de serviço. Também teve como resultado a contextualização do tema no setor de hospitalidade, finalizando com um *framework* para aprofundamento do estudo da FIV dentro de um

ecossistema serviço característico do setor, antes, durante e depois do encontro principal de serviço. Para busca de iniciativas e fomento à pesquisa na área, a tabela 2 ilustra uma agenda de pesquisa como ponto de partida e *insights* iniciais para aprofundamento do entendimento da FIV, como causas, motivações e diferenças no engajamento dos diferentes atores envolvidos, assim como exploração da integração de recursos entre os diferentes níveis do ecossistema de serviço.

Para a fase de pré-encontro de serviço, a agenda propõe foco de estudos nas maneiras pelas quais provedores de serviço podem interagir de modo que engaje o consumidor na co-criação de valor durante o encontro principal de serviço. Que o impacto dessa interação prévia, seja pessoalmente por um agente de viagens ou por meio de sistemas tecnológicos interação direta ou do uso da tecnologia, terá durante o encontro principal de serviço? Para o encontro propriamente dito, quais as principais práticas, experiências e impulsionadores que otimizam e fomentam os atores a co-criarem ou co-destruírem valor na FIV? Por fim, no pós-encontro principal de serviço, pesquisas podem focalizar em como essa integração de recursos ocorrida durante as fases anteriores da experiência de serviço pode servir para a mudança no *status quo* vigente no contexto de determinado ecossistema e, no caso do provedor do serviço, como explorar a mudança para obter vantagem competitiva sustentável.

Como recomendações, indicam-se estudos quantitativos para construção de escalas que analisem aspectos comportamentais, atitudinais e experimentais da FIV dentro do ecossistema de serviço de hospitalidade. Estudos qualitativos também são altamente aplicáveis. Quase-experimentos poderiam contribuir para a desafiadora tarefa de identificar e discutir os possíveis mecanismos explicativos que sustentam ações e eventos observáveis que estão ligados às relações interorganizacionais (Makkonen & Olkkonen, 2017). O modelo, que é restrito ao setor de hospitalidade, pode servir como inspiração para a construção de modelos adaptados em outros setores do mercado de serviços.

## REFERÊNCIAS

- Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems. *Journal of Services Marketing*, 29(6–7), 453–462.
- Bateson, J. E.G.; Hoffman, K.D. (2016) Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, estratégias e casos. São Paulo: *Cengage Learning*.
- Beni, M.; Moesch, M. (2017) A Teoria da Complexidade e o Ecossistema do Turismo. In: *Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica*, Vol. 19 - n. 3
- Busser J, Shulga L.(2018) Co-created value: Multidimensional scale and nomological network. *Tourism Management*, 65:69-86.
- Camilleri, J.; Neuhofer, B. (2017) "Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 Issue: 9, pp.2322-2340.
- Campos, A. C., Mendes, J., Valle, P. O., & Scott, N. (2015). Co-creation of tourist experiences: A literature review. *Current Issues in Tourism*, 1–32.
- Chandler, J.D.; Vargo,S.L. (2011) Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), pp. 35-49.
- Chapman, A., & Light, D. (2017). Working with the carnivalesque at the seaside: Transgression and misbehaviour in a tourism workplace. *Tourist Studies*, 17(2), 182-199.
- Cronin, J.J. (2017) Retrospective: a cross-sectional test of the effect and conceptualization of service value revisited. *Journal of Service Marketing*, vol. 30(3), pp.261-265.
- Echeverri, P., & Skålen, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373.

- Frow, P.; McColl-Kennedy, J.; Payne, A. (2016), 'Co-Creation Practices: Their Role in Shaping a Health Care Ecosystem, *Industrial Marketing Management*, 56 (July), 24-39.
- Golubovskaya, M., Robinson, R.N. and Solnet, D. (2017), The meaning of hospitality: do employees understand?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 1282-1304.
- Greer, C.R.; Lusch, R.F.; Vargo, S.L. (2016) A service perspective. *Organizational Dynamics*, vol 558.
- Huang, Z., & Miao, L. (2016). Illegitimate customer complaining behavior in hospitality service encounters: A frontline employee perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Advance online publication. doi:10.1177.1096348013515916.
- Jarvi, H.; Kahkonen, A.; Torvinen, H. (2018) When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Marketing*, 34 (1), pp-63-77.
- Kashif, M.; Zarkada, A. (2015). Value co-destruction between customers and frontline employees: A social system perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), pp-672-691.
- Kotler P, Keller KL, Brady MK, Goodman M, Hansen T. (2009). *Marketing Management. Pearson Education: Harlow*
- Laamanen, M. & Skålén, P. (2014) Collective–conflictual value co-creation: A strategic action field approach. *Marketing Theory*, 15(3), pp 1-20.
- Lusch, R.F.; Nambisan, S. (2015) Service Innovation: A Service Dominant Logic Perspective. *Mis Quarterly* vol.39/1, pp.155-175.
- Lusch, R.F.; Vargo, S.L. (2006) Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory Articles*, vol. 6(3), pp. 281-288.
- Maglio, P.P.; Spohrer, J. (2008), Fundamentals of service science, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 1, pp. 18-20.
- Makkonen, H., & Olkkonen, R. (2017). Interactive value formation in interorganizational relationships: Dynamic interchange between value co-creation, no-creation, and co-destruction. *Marketing Theory*, 17(14), pp-517-535.
- Mathis, E. F., Kim, H. L., Uysal, M., Sirgy, J. M., & Prebensen, N. K. (2016, March). The effect of co-creation experience on outcome variable. *Annals of Tourism Research*, 57, 65-75.
- Mendes-Da-Silva, W. (2019). Contribuições e Limitações de Revisões Narrativas e Revisões Sistemáticas na Área de Negócios. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(2). doi:<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190094>.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 1-10. 2008.
- Peixoto, A.; Dantas, B.; Leal, J.; Mano, R.; Abreu, N. (2017) A co-criação de valor em estabelecimentos hoteleiros por meio do site tripadvisor. *Enanpad 2017: São Paulo*.
- Plé, L., & Cáceres, R. C. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437.
- Plé, L. (2016). Studying customers' resource integration by service employees in inter- actional value co-creation. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 152–164.
- Pohlmann, A., & Kaartemo, V. (2017). Research trajectories of Service-Dominant Logic: Emergent themes of a unifying paradigm in business and management. *Industrial Marketing Management*, 63, 53–68.
- Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2004) Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18 (3), 5–14.
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M. B. (2015). Social layers of customer-to-customer value co-creation. *Journal of Service Management*, 24(5), 553–566.
- Schau, H.J., Albert M.M. Jr.;Arnould, E.J. (2009) How Brand Community Practices Create Value, *Journal of Marketing* 73(5): 30-51



- Schaufeli, Wilmar B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. (2002), The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- Smith, A. (2013). The value co-destruction process: A customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, 47(11/12), 1889–1909.
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008–3017.
- Van Doorn, J.; Katherine. L.; Vikas, M.; Stephan,N., Peter. P.; Verhoef, P. (2010), Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions, *Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259.
- Vargo, S. L., & Morgan, F. W. (2005). Services in Society and Academic Thought:An Historical Analysis. *Journal of Marketing*, 25(1), 42–53.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* (68:1), pp. 1-17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008) Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science* (36:1), pp. 1-10.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2011) It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management* , 40, pp. 181-187.
- 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, pp. 4-23.
- Vargo, S.L.; Maglio, P.P.; Akaka,M.A. (2008) On value and on value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, vol. 26, pp.145-152.
- Vargo, S.L.; Wieland, H.; Akaka, M.A. (2015) Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, vol.44, pp. 63-72.
- Voorhees,C., Fombelle,P.; Gregoire, Y., Bone,S.; Gustafsson, A. Sousa, R.; Walkowiak, T. (2017), Service Encounters, Experiences and the Customer Journey: Defining the Field and a Call to Expand Our Lens, *Journal of Business Research*, 79 , 269-280.
- Wieland, H.; Huotari, K.K; Vargo, S.L. (2015) Extending actor participation in value creation: na institutional view. *Journal of Estrategic Marketing*.
- Zhang, T.; Lu, C.; Torres; E. Chen, P. (2018) "Engaging customers in value co-creation or co-destruction online", *Journal of Services Marketing*, Vol. 32 Issue: 1, pp.57-69.