

**DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS E COMPETITIVIDADE: DA
PROPOSIÇÃO DE VALOR À COCRIAÇÃO DE VALOR COMO POSSÍVEL FONTE
DE VANTAGEM COMPETITIVA**

***NEW SERVICES DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS: FROM VALUE
PROPOSITION VALUE CO-CREATION AS POSSIBLE SOURCE OF COMPETITIVE
ADVANTAGE***

Giancarlo Dal Bó (UCS) *giancarlodalb@yahoo.com.br*

Gabriel Sperandio Milan (UCS) *gabmilan@terra.com.br*

Cláudio Hoffmann Sampaio (PUC) *csampaio@puccrs.br*

Marcelo Gattermann Perin (PUC) *mperin@puccrs.br*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/829>

Resumo

Em anos recentes, o desenvolvimento de novos serviços (DNS) tem sido reconhecido como uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações. Apesar deste reconhecimento, e da crescente representatividade do setor de serviços na economia mundial, grande parte dos modelos teóricos utilizados para a compreensão dos serviços ainda são originados no estudo do processo de desenvolvimento de bens tangíveis. A visão dominante na literatura atual é que os direcionadores de desempenho do desenvolvimento de novos serviços são semelhantes em contextos de produtos e serviços, diferindo, no máximo, na importância relativa entre ambos. Em contrapartida, o que alguns autores sugerem é que certos direcionadores tradicionais em contextos de manufatura, como investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento e Patentes, podem ter pouca relevância no contexto do desenvolvimento de novos serviços. Uma importante contribuição para a alteração deste paradigma é a *Service-Dominant Logic* (SDL), proposta por Vargo e Lusch (2004a; 2004b) que deu início a uma ampla discussão no âmbito do marketing sobre o papel desempenhado pelos serviços no desempenho organizacional. Tanto a SDL quanto seus desdobramentos mais recentes, como a *Service Logic* (SL) são utilizados no presente estudo com o propósito de contribuir com o aprimoramento do processo de desenvolvimento de novos serviços sob uma nova perspectiva, segundo a qual os conceitos de proposição de valor, cocriação de valor,

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin valor de troca e valor de uso são rediscutidos considerando um contexto relacional. Neste sentido, este estudo se propõe a, por meio de uma ampla revisão bibliográfica, estabelecer uma visão abrangente das discussões recentes promovidas sobre as teorias de serviços de modo geral e sobre o DNS de forma específica. Poucos estudos exploram de forma específica as contribuições teóricas da SDL e de seus desdobramentos mais recentes, como a SL, no contexto específico do DNS. Do mesmo modo, novas contribuições teóricas relacionadas ao tema da proposição de valor – reconhecida como um importante elemento da estratégia organizacional, capaz de estabelecer diferenciais competitivos, e que enfatiza aspectos a serem considerados no ambiente contemporâneo de negócios, como a cocriação de valor e o conceito de valor de uso, em oposição ao valor de troca predominante nos estudos de bens tangíveis – também não tem tido de forma efetiva suas implicações sobre o processo de DNS devidamente consideradas. Assim, um conjunto de proposições teóricas é elaborado, relacionando as contribuições teóricas do marketing de serviços ao processo de desenvolvimento de novos serviços e estabelecendo ainda uma agenda para estudos futuros.

Palavras-chave: Desenvolvimento de novos serviços. Valor de uso. Competitividade.

Abstract

Recently, the development of new services has been recognized as an important source of competitive advantage for organizations. Despite this broad recognition, and the growing representation of the service sector in the world economy, a wide range of the theoretical models used to understand the services are still arising in the study of the development process of tangible goods. An important contribution to this paradigm change is the Service-Dominant Logic (SDL), proposed by Vargo and Lusch (2004a, 2004b) that initiated a broad discussion within the marketing on the role played by services in organizational performance. Both SDL as its more recent developments, such as the Service Logic (SL) are used in this theoretical essay with the aim of contributing to the improvement of the development of new services (DNS) process from a new perspective according to which the concepts of value proposition, co-creation of value, value-in-exchange, and value-in-use value are re-discussed considering a relational context in which the interaction between customer and supplier plays a key role for obtaining competitive advantages. In this sense, a set of theoretical propositions was developed, relating the theoretical contributions of services marketing to the DNS process and, additionally, establishing new avenues for future research.

Keywords: New services development. Value-in-use. Value co-creation. Competitiveness.

Artigo recebido em: 03/10/2014

Artigo aprovado em: 20/04/2015

1. Introdução

O desenvolvimento de novos serviços (DNS) tem sido reconhecido, em anos recentes, como uma importante fonte de vantagem competitiva (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007; ORDANINI; PARASURAMAN; RUBERA, 2014). Apesar deste reconhecimento, alguns autores assinalam que a maioria das pesquisas nesta área ainda conceitua serviços como uma categoria especial de produtos (intangíveis), bem como destacam que virtualmente toda a discussão no campo do marketing foi desenvolvida a partir de uma perspectiva fundamentada segundo a lógica de bens tangíveis (MICHEL; BROWN; GALLAN, 2008; ORDANINI; PARASURAMAN, 2011).

No entendimento de Lusch, Vargo e Wessels (2008), este fato não chega a ser surpreendente, dado que a linguagem corrente nos campos do comércio e das trocas teve sua origem na Revolução Industrial, tendo sido construída sob uma filosofia econômica segundo a qual as trocas eram conceituadas, sobretudo, em termos de unidades tangíveis de *output* (produtos físicos). Inicialmente, a teoria do marketing era um mero desdobramento da teoria econômica (HADJIKHANI; LAPLACA, 2013) e os fundamentos do marketing foram concebidos sobre a base do marketing de mercadorias, com foco na distribuição e troca de produtos manufaturados (VARGO; LUSCH, 2004b). Esta visão econômica contribuiu para consolidar na terminologia do marketing uma conceituação que, frequentemente, define os serviços de forma residual – aquilo que um bem tangível não é (VARGO; LUSCH, 2004a).

Na medida em que o mundo passa a ser cada vez mais caracterizado por serviços, com algumas das economias mais desenvolvidas apresentando mais de 70% de seu Produto Interno Bruto (PIB) gerado por serviços, pesquisadores em várias disciplinas (VAN RIEL; LIEVENS, 2004; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005; STOREY, HUGHES, 2013; MAKKONEN; KOMULAINEN, 2014) estão reorientando seus esforços para o campo dos serviços de modo geral e, mais especificamente, para o desenvolvimento de novos serviços (OSTROM et al., 2010). Entretanto, a visão dominante na literatura atual é que os direcionadores de desempenho do desenvolvimento de novos serviços são semelhantes em contextos de produtos e serviços, diferindo, no máximo, na importância relativa entre ambos. Em

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin contrapartida, o que alguns autores sugerem é que certos direcionadores tradicionais em contextos de manufatura, como investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento e Patentes, podem ter pouca relevância no contexto do desenvolvimento de novos serviços (ORDANINI; PARASURAMAN, 2011).

Uma importante contribuição para a mudança de paradigma em relação à visão predominante na literatura de serviços foi a *Service-Dominant Logic* (SDL), desenvolvida por Vargo e Lusch (2004a; 2004b, 2008), que fornece uma nova base conceitual para a ciência de serviços. A SDL contrapõe a designação plural “serviços” – compreendida como atividades que agregam valor a produtos – pela designação singular “serviço”, definida como a aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades) em benefício de outra entidade (VARGO, LUSCH, 2004a). Esta perspectiva sugere que aquilo que as empresas fornecem não deveriam ser saídas (*outputs*) com valor, mas recursos de entrada para um processo contínuo de criação de valor (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008). Uma implicação central da SDL é que a noção de cocriação de valor superior substitui a noção predominante de provisão de valor superior como a pedra angular da estratégia de negócio (KARPEN; BOVE; LUKAS, 2012).

Desenvolvimentos teóricos posteriores destacaram a relevância da SDL para alimentar uma série de discussões relacionadas ao papel desempenhado pelo marketing no contexto de serviços (EDVARDSSON et al., 2012; GRÖNROOS, 2008; 2011; GRÖNROOS; VOIMA, 2013; GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014; entre outros). Uma destas discussões diz respeito ao próprio conceito de valor, sendo conceituado não mais como um atributo embutido em um produto físico sendo trocado, mas como sendo criado por meio das interações com os clientes ao longo de um processo relacional. O valor seria, portanto, fundamentado em critérios subjetivos de desempenho e mensurado por seu valor de uso, e não em padrões de qualidade objetiva, capaz de ser medida em termos de valor de troca. Desse modo, compreende-se que a capacidade de efetivamente entregar valor que estabelece vantagens competitivas, mas o desenvolvimento de proposições com potencial de cocriação de valor, conjuntamente com clientes e demais parceiros da rede (KOWALKOWSKI, 2011).

Assim, o propósito deste artigo é estabelecer um conjunto de proposições que, a partir da compreensão da SDL e de seus desdobramentos teóricos mais recentes, possa contribuir para uma renovada compreensão do processo de DNS como fonte de vantagem competitiva através, sobretudo, da conceituação do DNS como um processo de integração de recursos

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin destinados a apoiar a cocriação de valor na interação entre provedor de serviço, clientes e demais atores, com foco no aprimoramento do desempenho visando a obtenção de benefícios mútuos.

2. Referencial teórico e proposições

2.1 Desenvolvimento de novos serviços (DNS)

O desenvolvimento de novos serviços (DNS) tem sido reconhecido como um processo essencial para a melhoria da rentabilidade dos serviços existentes por meio da redução de custos e incremento das vendas, bem como para a atração de novos clientes e geração de lealdade dos clientes atuais (SMITH; FISCHBACHER; WILSON, 2007). Apesar deste reconhecimento, o DNS é frequentemente criticado por ser um processo *ad hoc* associado a um elevado grau de improvisação (EDVARDSSON et al., 2013). Adicionalmente, a despeito da importância do setor de serviços nas modernas economias, o conhecimento científico concernente ao processo de inovação inerente ao DNS ainda permanece incipiente, sendo que o foco principal das pesquisas realizadas no passado recente foi nas inovações relacionadas a produtos – bens tangíveis (DROEGE; HILDEBRAND; FORCADA, 2013). É importante salientar que, de acordo com estes autores, os termos DNS e Inovação em Serviços têm sido utilizados de forma intercambiável nos estudos existentes, procedimento que será mantido no presente estudo.

Já estão relativamente bem estabelecidas na literatura as distinções entre serviços e bens tangíveis. A caracterização geralmente aceita de serviços atribui aos mesmos as propriedades de intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade entre produção e consumo e perecibilidade (DE JONG; VERMEULEN, 2003). De acordo com os autores, como consequência destas características, a inovação em serviços, na maior parte das vezes, envolve mudanças pequenas e incrementais em processos e procedimentos, o que torna as inovações em serviços fáceis de imitar. Entretanto, as ofertas de serviços são cada vez mais produzidas e comercializadas de forma específica para cada cliente, o que implica nos clientes atuando como coprodutores das ofertas de serviços. Além disso, a natureza intangível e simultânea faz com que o impacto das inovações de serviços seja mais difícil de rastrear do que na indústria manufatureira, fundamentalmente em função da constatação de que a inovação em serviço produz alterações no estado dos clientes (TETHER; METCALFE, 2001).

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin

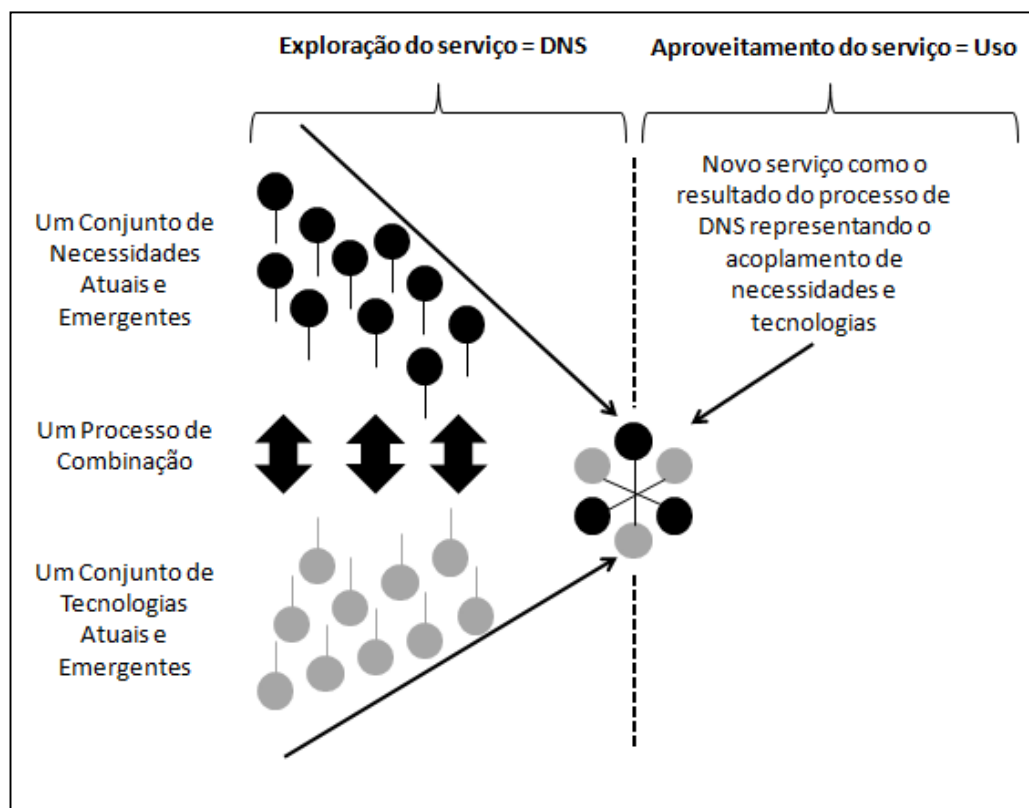
Para Stevens e Burley (2006), apesar da adoção de processos de desenvolvimento no setor de serviços ser semelhante àquele presente no setor de manufatura, as taxas de insucesso de novos serviços permanecem demasiadamente elevadas. No entendimento de Jiménez-Arco, Martínez-Ruiz e González (2006, p. 265) estas altas taxas de insucesso de novos serviços significam que “as decisões gerenciais sobre o desenvolvimento de serviços se tornaram críticas”. Nesta direção, Edvardsson et al. (2013) argumentam que o nível atual de compreensão relacionada às estratégias, métodos, recursos críticos e atividades utilizadas no processo de DNS é inadequada, dada a importância deste processo como um direcionador da competitividade dos serviços. Makkonen e Komulainen (2014) assinalam que as discussões mais recentes alimentadas pela SDL têm acelerado as pesquisas relacionadas a serviços entre os estudiosos da área de marketing, e alterado o foco de unidades de troca para processos de integração de recursos, dirigindo sua atenção para abordagens em nível de sistemas.

DNS pode ser compreendido como um processo por meio do qual necessidades e tecnologias emergentes são descobertas e combinadas e resultam em um novo serviço sendo lançado, compreendendo um acoplamento entre as necessidades e tecnologias mais apropriadas. Esta compreensão é decorrente dos estudos de inovação em serviços, os quais conceituam a inovação como uma união entre o mercado (necessidades) e ambientes tecnológicos, e sua emergência como um processo de sondagem e aprendizado. O DNS é então conceituado como um processo de exploração (*exploration*) e a fase pós-lançamento como um processo de aproveitamento (*exploitation*) (MAKKONEN; KOMULAINEN, 2014), conforme demonstrado na Figura 1.

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin

Figura 1 – Natureza do DNS



Fonte: Makkonen e Komulainen (2014, p. 21).

Para Edvardsson et al. (2012), o resultado do processo de desenvolvimento de serviços é uma proposição de valor, bem como uma configuração de recursos de suporte. Os autores definem configuração de recursos como um conjunto de recursos tornados disponíveis para um usuário pretendido, e salientam que o valor é cocriado pelos usuários quando estes aplicam conhecimentos e habilidades aos recursos. Assim, os usuários criam valor, e o valor experimentado difere dependendo de suas específicas necessidades e preferências. Neste sentido, o que precisa ser tratado é como o valor emerge para os consumidores e como, por meio de um processo de criação de sentido, os consumidores constroem suas experiências de valor a partir da participação do provedor de serviços em suas atividades e tarefas (HEINONEN et al., 2010). Por conseguinte, o conceito de serviço é redefinido como a forma em que as ofertas são colocadas em uso de maneira a apoiar a criação de valor por parte dos clientes (GRÖNROOS, 2011). Dessa forma a seguinte proposição pode ser formulada:

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin

P1: O processo de DNS representa a configuração de recursos de suporte que apoiam a criação de valor por parte dos consumidores, ao aplicarem sobre estes recursos seus próprios conhecimentos e habilidades.

2.2 Proposição de valor, valor de troca e valor de uso

Segundo Vargo, Maglio e Akaka (2008), a discussão sobre a definição de valor é antiga, remontando pelo menos a Aristóteles (Século IV a. C.), que pela primeira vez propôs a distinção entre valor de uso e valor de troca. Para Fleetwood (1997), esta distinção surgiu a partir dos esforços de Aristóteles para estabelecer a diferença entre as coisas (por exemplo, um automóvel) e seus atributos, que incluiriam qualidades (por exemplo, vermelho, veloz), quantidades (por exemplo, um automóvel) e relações (por exemplo, locação, propriedade). O valor de uso era reconhecido como um conjunto de substâncias ou coisas e as qualidades associadas a estes conjuntos. Exemplificando, um automóvel é um conjunto de qualidades, tanto específicas (vermelho e rápido) quanto abrangentes (transporte e *status*). Enquanto as qualidades relacionadas ao valor de uso possuem diferentes significados para diferentes pessoas – sendo inerentemente diferenciadas e heterogêneas – o valor de troca era considerado como a quantidade de uma substância, podendo representar o valor mensurável de todas as coisas.

A resultante da comparação entre custos e benefícios associados à aquisição de um produto – relação entre preço e qualidade – está na origem das definições tradicionalmente aceitas de valor. É uma descrição do problema de um cliente, a solução para ele e o valor do ponto de vista do cliente. A proposta de valor descreve como a oferta de uma empresa diferente da dos seus concorrentes e explica por que os clientes comprem da empresa (SANTOS-VIJANDE; GONZÁLES-MIERES; LÓPEZ-SÁNCHEZ, 2013). Curiosamente, é bastante difícil encontrar proposições de valor que apresentem absoluta ressonância com os desejos dos clientes. As empresas costumam pensar em proposições de valor em termos do que elas oferecem a seus clientes, ao invés de procurar compreender o que seus clientes realmente valorizam (LINDIC; DA SILVA, 2011). Da mesma forma, Kowalkowsky (2011) acrescenta que, embora os fatores relacionados com o cliente devam desempenhar um papel central na determinação da ênfase sobre diferentes valores, proposições de valor muitas vezes apresentam na prática uma perspectiva unilateral do provedor, na medida em que articulam benefícios predeterminados pelo mesmo.

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin

No entendimento da SDL, um papel fundamental das empresas reside em oferecer proposições de valor, as quais, após terem sido aprovadas pelos clientes, permitem a cocriação mútua de valor (SKALÉN et al., 2013). Segundo os autores, a falta de pesquisas sobre o tópico proposição de valor implica em que a inovação em serviços – que para a SDL é a criação de novas proposições de valor ou o desenvolvimento das existentes – permanece pouco pesquisada e, conseqüentemente, pouco compreendida. Entretanto, Grönroos e Voima (2013) assinalam que a proposição de valor pode ser considerada uma promessa de que os consumidores poderão extrair algum valor de uma oferta. De modo semelhante, Lusch, Vargo e O'Brien (2007) definem a proposição de valor como uma promessa feita pelo fornecedor de que o valor de troca estará relacionado ao valor de uso. Na revisão da literatura realizada por Skalén et al. (2013), foram observados dois aspectos principais no conceito de proposição de valor segundo uma perspectiva de serviços: o foco na cocriação e a importância da integração de recursos.

Frow et al. (2014) destacam que o tema proposição de valor tem atraído interesse crescente, sobretudo no contexto das interações cliente-fornecedor e da cocriação, salientando que esta perspectiva é distinta das primeiras conceituações estabelecidas nas décadas de 1980 e 1990, as quais descreviam proposições de valor em termos de posicionar a empresa, destacar seus pontos favoráveis de interesse e determinar as promessas de entrega de valor. Segundo os autores, o conceito de proposição de valor desempenha um papel central na estratégia de negócio e, embora o termo tenha se tornado amplamente utilizado pelas empresas atualmente, ele é frequentemente utilizado de maneira trivial, sem a sustentação estratégica adequada. Payne e Frow (2014) ressaltam que diversos estudiosos apontam para a ligação entre proposições de valor superior e desempenho organizacional, salientando também que a execução mais efetiva das proposições de valor conduz à vantagem competitiva sustentável e melhora o desempenho financeiro. Além disso, argumentam que a avaliação da proposição de valor de uma empresa é um dos principais meios de julgar o seu sucesso futuro.

Segundo Payne e Frow (2014, p. 240), uma proposição de valor é:

[...] a oferta de uma organização para os clientes, representando uma promessa de benefícios de valor que os clientes irão receber durante e após a experiência de uso. Ela identifica os benefícios e os custos (ou sacrifícios) de produtos e experienciais resultantes da relação entre os clientes e a organização. A proposição de valor superior representa uma oferta para os clientes que acrescenta mais valor ou resolve um problema melhor do que outras ofertas concorrentes similares.

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin

De acordo com Edvardsson, Gustafsson e Roos (2005, p. 118), “serviço é uma perspectiva sobre a criação de valor, ao invés de uma categoria de ofertas de mercado”. Para Grönroos (2008), em suas proposições originais a respeito da SDL, Lusch e Vargo viam os consumidores como coprodutores, mas mais recentemente alteraram essa visão para consumidores como cocriadores de valor. A visão por muito tempo predominante de que o valor para os consumidores está embutido em produtos que são o resultado dos processos de manufatura das empresas – valor de troca – tem sido desafiada por uma visão alternativa, qual seja, a de que o valor emerge na esfera dos consumidores na forma de valor de uso, em seus processos de geração de valor. Com base em uma revisão da literatura, Heinonen, Strandvik e Voima (2013) concluem que é evidente uma perspectiva dominante no âmbito do provedor nas investigações anteriores sobre o valor, em especial na literatura tradicional de gestão de serviços. Mesmo nas recentes discussões relacionadas à SDL com foco em interações e cocriação de valor, os recursos das empresas e suas ofertas são o ponto de partida quando se consideram as experiências de valor dos clientes. A formação de valor e o sistema de serviço a partir de uma perspectiva do cliente não foram temas suficientemente explorados. O ponto de vista recentemente introduzido, que se concentra na perspectiva do cliente representa, portanto, uma perspectiva contrastante que pode ter implicações frutíferas. Desta forma, a seguinte proposição pode ser formulada:

P2: A O processo de DNS é o *locus* da criação de valor de troca.

A perspectiva de serviço defendida pela *Service Logic* (SL) teria duas implicações fundamentais para o marketing: em primeiro lugar os provedores de serviço teriam oportunidade, em determinadas circunstâncias, de promover o engajamento de seus clientes e cocriar valor com estes; em segundo lugar, e como uma consequência da primeira, o provedor de serviço não estaria restrito a oferecer unicamente proposições de valor, mas poderia direta e ativamente influenciar a realização do valor por parte dos clientes (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014). Grönroos e Voima (2013) salientam que, muito embora a criação de valor não seja explicitamente definida, a literatura relacionada à SDL usualmente refere-se a ela como cocriação, enfatizando um processo que inclui ações tanto do provedor quanto do cliente (e, possivelmente, de outros atores). De toda forma, com crítica à SDL, os autores apontam que tratar simplesmente da criação de valor como um processo abrangente deixa o *locus* do valor subjacente incerto. Não poderia ser valor de troca, uma vez que as ações do cliente durante o uso estão envolvidas. De modo semelhante, não pode de forma verossímil

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

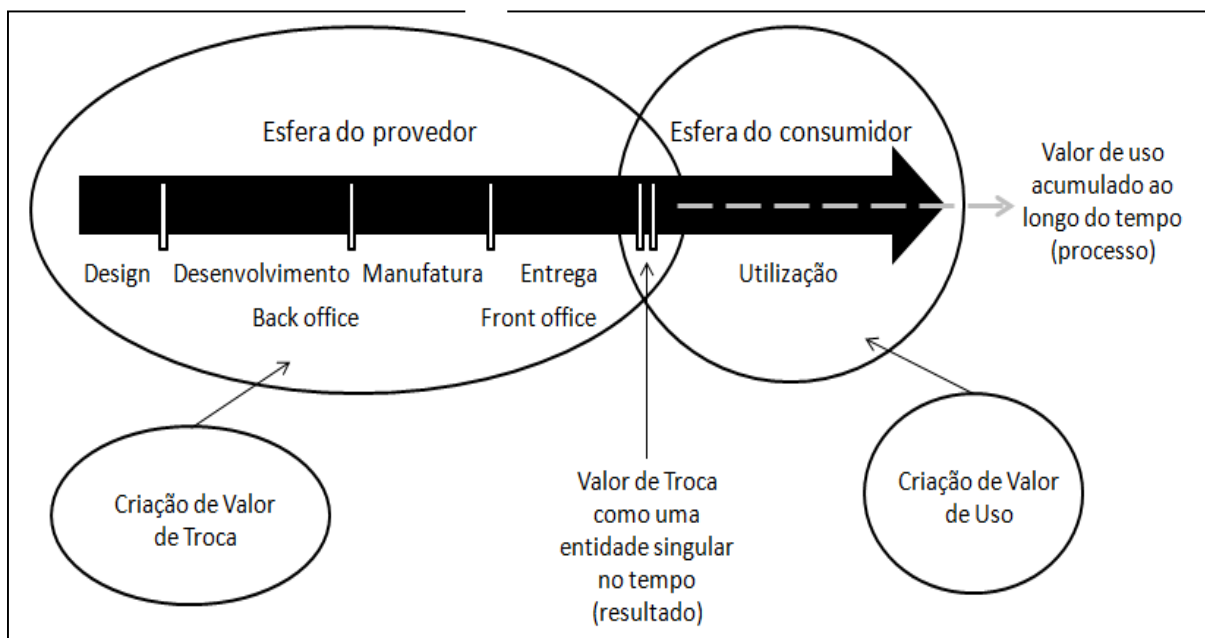
Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin ser considerado valor de uso, uma vez que engloba também ações desempenhadas pelo provedor do serviço. Por este motivo, a natureza do valor permanece indefinida.

A natureza do valor de troca é uma utilidade, baseada no valor embutido em um recurso e como saída de um processo de trabalho, que existe como uma entidade singular em um dado ponto do tempo e que pode ser trocada por outras utilidades (ou pela qual o consumidor está disposto a pagar). A seu tempo, valor de uso pode ser considerado como e medida em que um cliente se sente confortável (valor positivo) ou desconfortável (valor negativo) em decorrência das experiências relacionadas ao consumo de um produto ou serviço específicos. O valor, dessa forma, é acumulado ao longo do tempo, através das experiências vivenciadas durante a utilização. No entanto, logicamente, o valor enquanto valor de uso não pode existir antes de ser criado – ou emergir – do processo de utilização, onde ocorre a acumulação e, portanto, não pode ser avaliado antes do uso (GRÖNROOS; VOIMA, 2013). De acordo com o exposto, a seguinte proposição pode ser formulada:

P3: O desempenho do novo serviço é positivamente relacionado à criação de valor de troca.

O processo descrito anteriormente pode ser demonstrado esquematicamente conforme a representação expressa na Figura 2, com o propósito de facilitar sua compreensão.

Figura 2 – Natureza e *locus* dos conceitos de valor de uso e valor de troca



Fonte: Grönroos e Voima (2013, p. 136).

Desde que o valor e a satisfação para os consumidores só podem ser observados depois do consumo, o foco no valor de troca deveria ser menor por parte dos fornecedores. Já

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin está estabelecida, tanto teoricamente quanta na prática gerencial, a ideia de que os consumidores, quando insatisfeitos, apresentam uma probabilidade muito menos de voltar a fazer negócios com um fornecedor, o que, como consequência, reduz o fluxo de receitas de longo prazo. No entanto, as vendas iniciais de curto-prazo podem dar a impressão de alto valor de troca, facilmente ocultando o fato de que, devido ao baixo valor de uso, o valor de troca é, de fato, também baixo. Muito embora seja mais difícil de observar e medir do que o valor de troca – do ponto de vista da gestão – a criação de valor de uso é o conceito de valor realmente importante para o fornecedor (GRÖNROOS, 2008). Com base em resultados de pesquisa, Skalén et al. (2014) propõem uma visão holística de proposições de valor como promessas de criação de valor, construídas sobre a configuração de recursos e práticas. Assim, as seguintes proposições podem ser formuladas:

P4a: O desempenho organizacional é positivamente relacionado à criação de valor de uso;

P4b: O desempenho organizacional é positivamente relacionado ao desempenho do novo serviço.

2.3 O conceito de interação no processo de desenvolvimento de novos serviços

Edvardsson et al. (2012) colocam que o desafio para o desenvolvimento de novos serviços consiste em desenvolver proposições de valor competitivas e a constelação de recursos necessários para a cocriação de valor, o que resultará em experiências de consumo atrativas. Desse modo, o potencial de sucesso de uma proposição de valor é dependente da habilidade em compreender a criação de valor por parte do consumidor – valor de uso. Consoante isso, Lusch, Vargo e Tanniru (2010) afirmam que os recursos mais valiosos são aqueles baseados em competências, relacionamentos e informação, complementando que o grande desafio para as organizações é estabelecer um melhor alinhamento entre suas competências para criar, construir e manter relacionamentos com clientes (a fonte final de receitas) e fornecedores (a fonte de entrada de recursos). Segundo os autores, a empresa que desenvolver a proposta de valor mais atraente, que ofereça uma conexão adequada entre competências e relacionamentos, terá melhor desempenho. Consequentemente, uma vez que os consumidores são um recurso da cadeia de valor, estes deveriam ser integrados ao processo de desenvolvimento de novos serviços a fim de possibilitar a criação de valor de uso atrativo (EDVARDSSON et al., 2012).

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin

O conceito de cocriação está intimamente relacionado ao desenvolvimento conjunto de valor na relação entre o cliente e o provedor de serviços. Este desenvolvimento conjunto pressupõe a criação de experiências e a solução de problemas. Neste caso, o foco é alterado da cadeia de valor para o ponto de interação entre cliente e provedor (SANTOS-VIJANDE; GONZÁLES-MIERES; LÓPEZ-SÁNCHEZ, 2013). Vargo e Lusch (2008), aprofundando este ponto, consideram que os envolvidos em um relacionamento comercial realizam um esforço combinado, que consiste exatamente na cocriação de valor, que se dá por meio da integração de recursos e da prestação de serviços. Adicionalmente, é necessário reconhecer que, para agregar valor às suas ofertas, uma empresa deve ser capaz de utilizar recursos que ultrapassam os limites internos à organização, integrando e combinando recursos pertencentes ao âmbito dos clientes e da rede de parceiros de negócios. Já existem evidências suficientes de que a ampliação da participação do cliente no desenvolvimento de soluções contribui para a elevação da lealdade que, por sua vez, eleva também o compromisso deste com a cocriação, bem como a percepção de valor associada às ofertas da empresa. (VEGA-VAZQUEZ; REVILLA-CAMACHO; COSSÍO-SILVA, 2013).

Gummesson, Kuusela e Närvänen (2014), assinalam que é possível perceber claramente a formação de um novo paradigma nas teorias de marketing e serviço, apoiado na interdependência e no pensamento sistêmico. Consequentemente, está ancorado nas ciências da complexidade e requer o desenvolvimento adicional de teoria que lhe dê suporte. O novo paradigma reconhece uma mudança nos papéis de fornecedores e de clientes como uma questão focal. No paradigma anterior o fornecedor realizava atividades para os clientes, enquanto no novo paradigma as atividades devem ser realizadas com os clientes. O papel ativo que os clientes assumem como cocriadores, reforçando as relações interativas entre clientes, fornecedores e demais atores da rede, faz com que bens e serviços sejam substituídos por proposições de valor, com potencial de criação de valor de uso.

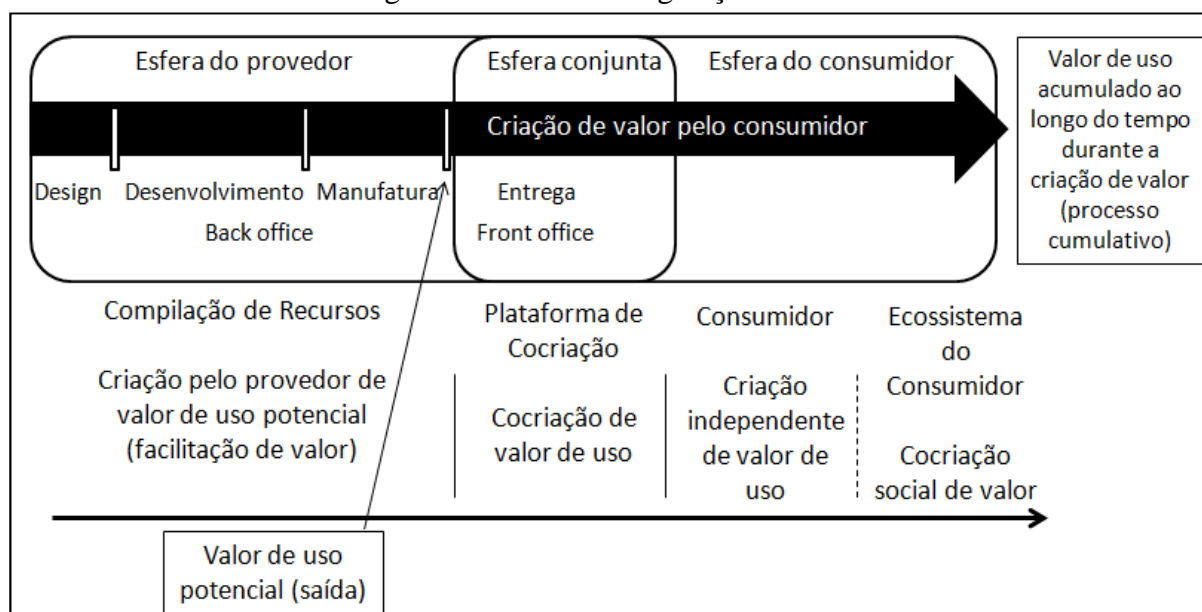
De acordo com Grönroos (2010), não existe criação de valor conjunta e nenhuma cocriação de valor acontece a não ser que ocorram interações entre cliente e fornecedor. Para o autor, a criação de valor mútuo pode ser compreendida como um propósito de negócio, tendo o serviço como um fator mediador. Neste sentido, Grönroos e Gummerus (2014, p. 208) definem serviço como “suporte para processos cotidianos de um indivíduo ou organização, de forma a facilitar (ou contribuir para) a criação de valor deste indivíduo ou organização”. Na mesma obra os autores propõem a conceito de processo de geração de valor, como um

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin processo que inclui ações de vários atores – provedores de serviço, clientes e outros – e que acaba por conduzir a valor para o cliente. Segundo esta perspectiva, a criação de valor é o processo do cliente de extrair valor por meio da utilização dos recursos, ou a criação, pelo consumidor, de valor de uso. Desse modo, o valor não é instrumentalmente criado: ele só pode – por meio de um processo de integração de recursos – emergir como valor de uso.

No âmbito da SL, por meio da coordenação de habilidades, conhecimentos e outros recursos, bem como da aplicação destes conhecimentos aos recursos utilizados, o provedor de serviço oferece valor de uso potencial ao usuário, podendo ser definido como um facilitador de valor de uso (GRÖNROOS; VOIMA, 2013). O provedor de serviço, então, age como criador de valor de uso potencial e facilitador de valor de uso real. Da perspectiva do cliente, não existe diferença entre valor de uso potencial e valor de troca, uma vez que ainda não há valor percebido ou valor de uso para o cliente. Para a empresa, por sua vez, valor de troca já é valor real (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014). Segundo os autores, o conceito de interação é a chave para responder a questões fundamentais relacionadas ao tema da cocriação de valor, tais como: qual é o papel e o foco da cocriação, quais são os atores envolvidos e, quando a cocriação de valor ocorre? De forma a facilitar a compreensão do conceito de interação, o mesmo é dividido em dois conceitos de naturezas distintas – interação direta e interação indireta – ao mesmo tempo em que é adicionada às duas esferas mencionadas anteriormente (Figura 2) a chamada esfera conjunta, conforme demonstrado por meio da Figura 3.

Figura 3 – Processo de geração de valor



Fonte: Grönroos e Gummerus (2014, p. 218).

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin

Grönroos e Gummerus (2014) conceituam interações diretas como processos conjuntos onde as ações de dois ou mais atores se fundem em um único processo colaborativo e dialógico, que tem lugar na esfera conjunta, estabelecendo uma plataforma de cocriação. A plataforma de cocriação permite apenas interações diretas. Estes atores podem ser seres humanos ou sistemas e produtos inteligentes. Interações indiretas, por seu turno, são aquelas nas quais um ator – um cliente, por exemplo – interage com um sistema ou produto padronizado, e que tem lugar na esfera do cliente. A interação é considerada indireta porque nenhum processo dialógico e colaborativo ocorre e o provedor de recursos não pode influenciar ativamente a criação de valor por parte do cliente. Assim, no âmbito da SL, a interação é um antecedente da perspectiva de serviço, e representa a base para a forma como o serviço emerge para o cliente bem como a principal razão para as diferenças entre o marketing de serviços e os modelos tradicionais baseados em bens tangíveis, que continuam a ser insuficientes em um contexto de serviço. O processo de criação de valor, portanto, de acordo com a conceituação de valor de uso, tem recebido maior destaque, em contraste ao valor de troca (HEINONEN; STRANDVIK; VOIMA, 2013). A interação entre o cliente e o provedor de serviço se tornou o novo *locus* de cocriação de valor, interação esta reconhecida como um processo dialógico, no interior de plataformas de relacionamento (ECHEVERRI; SKALÉN, 2011). Em decorrência disso, a seguinte proposição pode ser formulada:

P5: O desenvolvimento de uma plataforma de cocriação influencia positivamente o sucesso do DNS.

A necessidade de interagir com os clientes, com o propósito de reunir informações para o processo de DNS, já é amplamente reconhecida por fornecedores de serviços. Vários benefícios são decorrentes de tal envolvimento do cliente. Nestas interações podem ser identificadas novas necessidades potenciais, oportunidades de ampliação do valor agregado aos serviços prestados e ampliada a capacidade de inovação. No entanto, embora a literatura forneça valiosas informações sobre o papel do envolvimento do cliente no processo de DNS, seus mecanismos ainda carecem de compreensão. Exemplificando, tradicionalmente as empresas têm convidado seus clientes a participar do DNS, mas os mecanismos de cocriação de valor em DNS ainda são pouco desenvolvidos (CHENG; CHEN; TSOU, 2012). Estudos realizados pelos autores sugerem que uma maior interação na fase de *design* do DNS permite a ambas as partes encontrar novas oportunidades de serviço, e que o aumento da interação na fase de lançamento muito provavelmente leva ao sucesso do novo serviço.

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin

Edvardsson et al. (2012) já destacavam a importância da integração do cliente ao processo de desenvolvimento de serviços, sobretudo em função da mudança de paradigma decorrente da alteração da definição de serviço como uma categoria de oferta de mercado para a perspectiva de criação de valor. Segundo os autores, uma importante implicação para o desenvolvimento de serviços é que os clientes devem ser envolvidos e que as situações de uso são críticas para a compreensão da criação de valor, ou seja, o valor deve ser avaliado por meio das lentes das experiências de uso dos clientes. Isto representa uma importante mudança conceitual, de uma ênfase em saídas (*outputs*) para uma ênfase em processos interativos mutuamente satisfatórios. Representa também uma mudança de recursos estáticos (tais como instalações e equipamentos) para recursos dinâmicos (como pessoas, competências, parceiros de criação de valor e clientes). A cocriação de valor é realizada através da integração dos recursos (VARGO; LUSCH, 2008). A partir destas considerações, a seguinte proposição pode ser formulada:

P6: A interação entre provedor de serviço e cliente é um elemento-chave para o desenvolvimento de uma proposição de valor atrativa.

A literatura relativa à estratégia, em particular a vertente da Visão Baseada em Recursos (VBR ou RBV – *Resource Based View*), tem apontado para o valor potencial dos recursos e dos processos de criação de valor dos clientes como os principais direcionadores do desempenho organizacional. Do ponto de vista da SDL estratégia está relacionada a fazer escolhas sobre a melhor forma de facilitar e aumentar a cocriação de valor com parceiros da rede, tais como clientes, para benefício mútuo e de longo prazo. Ou seja, otimizar os processos de integração de recursos interdependentes para capitalizar em proposições de valor e realização de valor potencial superiores. Esta natureza colaborativa e interconectada de criação de valor evidencia a necessidade de uma abordagem mais orientada para a rede estratégica, em busca de benefícios para todos os parceiros da rede de valor (KARPEN; BOVE; LUKAS, 2011). Segundo Mele e Della Corte (2013), enquanto a SDL focaliza atores, a RBV focaliza recursos como possíveis fontes de criação de valor. No entendimento dos autores, na RBV, os *stakeholders*, com suas observações, sugestões e demandas, podem se tornar um recurso. Além disso, dentro da ampla gama de capacidades e competências a que a empresa tem acesso, as capacidades dinâmicas podem estar relacionadas à capacidade de alterar a utilização e agregação de recursos, em novas configurações. Deste ponto de vista, aspectos intangíveis como capacidades dinâmicas e conhecimento também representam

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin facilitadores no processo de criação de valor. Assim sendo, a seguinte proposição pode ser formulada:

P7: A meta do processo de DNS é estabelecer interações com os clientes e demais parceiros da rede com o objetivo de apoiar a criação de valor de uso, de forma mutuamente benéfica.

Argumentando sobre a criação de valor, Vargo, Maglio e Akaka (2008) estabelecem uma distinção entre duas categorias de recursos: recursos operantes (*operant resources*) e recursos operados (*operand resources*). Enquanto estes últimos são tipicamente entidades físicas – matéria-prima, bens e informações – os primeiros são basicamente pessoas: clientes e funcionários (e seus conhecimentos, habilidades e motivações). Conforme Melton e Hartline (2012) uma empresa poderia obter vantagem competitiva empregando seus recursos operantes para atender às necessidades dos mercados de forma mais eficiente que seus concorrentes. Portanto, o desenvolvimento de competência colaborativa é fundamental para adquirir o conhecimento necessário para inovar de forma contínua. A competência colaborativa, por sua vez, auxilia no desenvolvimento de competência de absorção, que é a capacidade da empresa para compreender as tendências do ambiente externo.

Esta compreensão das tendências do ambiente externo é fundamental, pois a SDL enfatiza que o valor é cocriado com o cliente, e é experimentado e avaliado dentro do contexto do próprio usuário. Dessa forma, os clientes aplicam seus conhecimentos e competências, em conjunto com os recursos de uma (ou várias) empresa (s), quando então o valor é cocriado e avaliado (EDVARDSSON et al., 2012). Vargo e Lusch (2008) enfatizam que a implicação da SDL para a inovação em serviços é justamente que o cliente deve ser envolvido em vários estágios do processo de desenvolvimento do serviço, e que as situações de uso dos clientes e interações e atividades de cocriação de valor são críticas. Ao desenvolver um serviço novo e atrativo é fundamental aprender com os usuários em seu próprio ambiente ou situação de uso. A empresa poderia utilizar, por exemplo, seus funcionários de linha de frente como recursos operantes para reunir conhecimento sobre clientes e concorrentes, construir capacidade adaptativa e absorativa e desenvolver capacidades que sustentem um desempenho superior da empresa, por meio da criação de novas e superiores proposições de valor (MELTON; HARTLINE, 2012). A partir desta argumentação, a seguinte proposição pode ser formulada:

P8: Os recursos operantes são os principais determinantes do desempenho de novos serviços.

Discussão e implicações

A mudança de paradigma ocasionada, sobretudo, pelas contribuições da SDL, em oposição à lógica baseada em bens tangíveis, nas teorias e práticas do marketing e de serviços, tem provocado também uma série de discussões no âmbito do DNS em anos recentes. Como um desdobramento da lógica de bens tangíveis, a literatura sobre DNS também utilizou, durante muito tempo, modelos derivados do desenvolvimento de produtos. Em decorrência das características diferenciadoras entre bens tangíveis e serviços, estes modelos passaram a ser questionados, uma vez que fatores direcionadores e determinantes do sucesso de novos produtos foram reconhecidos como não sendo aplicáveis diretamente a novos serviços.

Neste sentido, este estudo se propõe, por meio de revisão bibliográfica, a estabelecer uma visão abrangente das discussões recentes promovidas sobre as teorias de serviços de modo geral e sobre o DNS de forma específica. Poucos estudos exploram de forma específica as contribuições teóricas da SDL e de seus desdobramentos mais recentes, como a SL, no contexto específico do DNS, procurando estabelecer relações entre a perspectiva de serviços e os antecedentes, direcionadores, resultados e determinantes de sucesso do processo de DNS. Do mesmo modo, novas contribuições teóricas relacionadas ao tema da proposição de valor – reconhecida como um importante elemento da estratégia organizacional, capaz de estabelecer diferenciais competitivos, e que enfatiza aspectos a serem considerados no ambiente contemporâneo de negócios, como a cocriação de valor e o conceito de valor de uso, em oposição ao valor de troca predominante nos estudos de bens tangíveis – também não tem tido suas implicações sobre o processo de DNS devidamente consideradas.

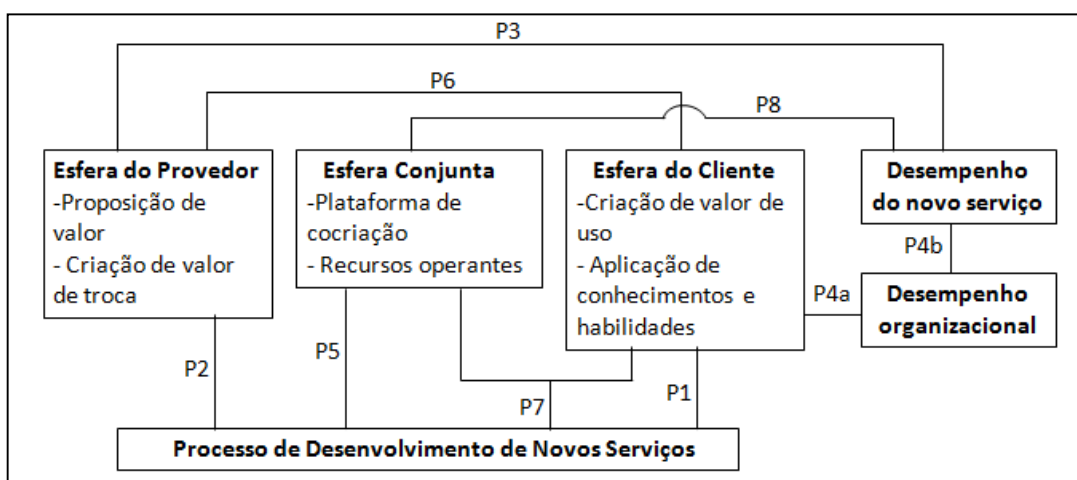
O reconhecimento recente do envolvimento direto dos clientes na criação de valor, com a proposição de que o valor real de uma oferta ocorre na esfera do cliente, estabelece o conceito de interação entre cliente e provedor de serviço como central para a compreensão do processo de geração de valor. Deste reconhecimento decorrem novas contribuições para a literatura de marketing de serviços, como a plataforma de cocriação, a facilitação de valor e o valor compreendido como cumulativo, ao longo da experiência de uso e das interações entre recursos do provedor e recursos do cliente. Estas novas contribuições podem conduzir a uma nova compreensão dos papéis desempenhados pelo provedor de serviços, pelos clientes e por outros atores no processo de DNS, dando origem a modelos conceituais que possam

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin contribuir de forma mais efetiva para o estabelecimento de diferenciais competitivos para as organizações.

Este estudo, a partir de um conjunto de proposições derivadas da revisão bibliográfica e da confrontação de diferentes correntes teóricas, pretende contribuir para uma nova compreensão do processo de DNS, de seu papel na geração de valor, tanto sob a perspectiva do cliente quanto da empresa focal, e de seus elementos direcionadores, fatores críticos e determinantes de desempenho, tanto do próprio processo de DNS quanto da organização como um todo. As proposições formuladas pretendem estimular uma renovada visão sobre o processo de DNS, bem como estabelecer oportunidades de pesquisa que possam contribuir para uma maior compreensão de conceitos considerados fundamentais para a obtenção de vantagens competitivas em um contexto de serviços, e também para buscar evidências sobre o processo de criação recíproca de valor, desenvolvendo inclusive as métricas adequadas para a mensuração do sucesso do processo de DNS de acordo com esta nova perspectiva. As proposições formuladas estão demonstradas, esquematicamente, no modelo da Figura 4.

Figura 4 – Modelo teórico proposto



Fonte: Elaborada pelos autores.

Recentes esforços de pesquisa no âmbito do DNS, da SDL e da cocriação de valor reforçam a atualidade e pertinência das proposições apresentadas neste estudo. Alam (2013), por meio de entrevistas individuais em profundidade conduzidas em 24 empresas de serviços na Índia, apresenta evidências do papel da interação com o cliente no processo de inovação em serviços em mercados emergentes. Boukis (2013) desenvolve, a partir de correntes de

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin literatura em inovação em serviços e marketing de serviços, um conjunto de proposições integrando estas correntes em uma perspectiva de DNS, identificando a influência da orientação para o mercado no desempenho de projetos de DNS. Carbonell e Rodriguez-Escudero (2014) investigam os antecedentes e as consequências da utilização de informações dos consumidores envolvidos no processo de DNS, por meio de um estudo quantitativo desenvolvido junto a 807 empresas de serviços na Espanha. Gremyr et al. (2014), em um estudo de múltiplos casos conduzido por meio de entrevistas individuais em profundidade, procuram compreender de que forma empresas de manufatura podem utilizar o DNS para construir vantagens competitivas por meio da inovação em serviços, reunindo as competências do provedor de serviços e dos clientes em um modelo integrador. Estes são alguns exemplos do crescente interesse despertado em anos recentes pelos tópicos abordados no presente estudo, com os quais se pretende contribuir, no aspecto acadêmico e gerencial, à partir das proposições desenvolvidas.

Referências Bibliográficas

ALAM, I. Customer interaction in service innovation: evidence from India. *International Journal of Emerging Markets*, v. 8, n. 1, p. 41-64, 2013.

BOUKIS, A. Identifying some internal S/F factors of NSD project performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 41, n. 7, p. 531-544, 2013.

CARBONELL, P.; RODRIGUEZ-ESCUADERO, A. I. Antecedents and consequences of using information from customers involved in new service development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 29, n. 2, p. 112-122, 2014.

CHENG, C. C.; CHEN, J. S.; TSOU, H. U. Market-creating service innovation: verification and its association with new service development and customer involvement. *Journal of Services Marketing*, v. 26, n. 6, p. 444-457, 2012.

DE JONG, J. P. J.; VERMEULEN, P. A. M. Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, v. 41, n. 9, p. 844-858, 2003.

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin
DROEGE, H.; HILDEBRAND, D.; FORCADA, M. A. H. Innovation in services: present findings, and future pathways. *Journal of Service Management*, v. 20, n. 2, p. 131-155, 2009.

ECHEVERRI, P.; SKALÉN, P. Co-creation and co-destruction: a practice theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, v. 11, n. 3, p. 351-373, 2011.

EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; ROOS, I. Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, v. 16, n. 1, p. 107-21, 2005.

EDVARDSSON, B.; KRISTENSSON, P.; MAGNUSSON, P.; SUDSTRÖM, E. Customer integration within service development: a review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions. *Technovation*, v.32, n. 7-8, p. 419-429, 2012.

EDVARDSSON, B.; MEIREN, T.; SCHÄFER, A.; WITELL, L. Having a strategy for new service development: does it really matter? *Journal of Service Management*, v. 24, n. 1, p. 25-44, 2013.

FLEETWOOD, S. Aristotle in the 21st. century. *Cambridge Journal of Economics*, v. 21, p. 729-744, 1997.

FROW, P.; McCOLL-KENNEDY, J. R.; HILTON, T.; DAVIDSON, A.; PAYNE, A.; BROZOVIC, D. Value propositions: a service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, p. 1-25 (published online 2014).

GREMYR, I.; WITELL, L.; LÖFBERG, N.; EDVARDSSON, B.; FUNDIN, A. Understanding new service development and service innovation through innovation modes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 29, n. 2, p. 123-131, 2014.

GRÖNROOS, C. Service logic revisited: Who creates value? And Who co-creates? *European Business Review*, v. 20, n. 4, p. 298-314, 2008.

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

- Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin**
GRÖNROOS, C. A service perspective on business relationships: the value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, v. 40, p. 240-247, 2011.
- GRÖNROOS, C.; GUMMERUS, J. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, v. 24, n. 3, p. 206-229, 2014.
- GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.
- GUMMESSON, E.; KUUSELA, H.; NÄRVÄNEN, E. Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles. *Journal of Service Management*, v. 25, n. 2, p. 228-240, 2014.
- HEINONEN, K.; STRANDVIK, T.; MICKELSSON, K.; EDVARDSSON, B.; SUDSTRÖM, E.; ANDERSSON, P. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, v. 21, n. 4, p. 531-548, 2010.
- HEINONEN, K.; STRANDVIK, T.; VOIMA, P. Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, v. 25, n. 2, p. 104-123, 2013.
- JIMÉNEZ-ZARCO, A. I.; MARTINEZ-RUIZ, M. P.; GONZÁLEZ, O. Success factors in new service performance: a research agenda. *The Marketing Review*, v. 6, n. 3, p. 265-283, 2006.
- KARPEN, I. O.; BOVE, L. L.; LUKAS, B. A. Linking service-dominant logic and strategic business practice: a conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, v. 15, n. 1, p. 21-38, 2012.
- KOWALKOWSKI, C. Dynamics of value propositions: insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, v. 45, n. 1/2, p. 277-294, 2011.

LINDIC, J.; DA SILVA, C. M. Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, v. 49, n. 10, p. 1694-1708, 2011.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; TANNIRU, M. Service, value network and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 38, p. 19-31, 2010.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; WESSELS, G. Toward a conceptual foundation for service science: contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal*, v. 47, n. 1, p. 5-14, 2008.

MAKKONEN, H.; KOMULAINEN, H. Networked new service development process: a participant value perspective. *Management Decision*, v. 52, n. 1, p. 18-32, 2014.

MELE, C.; DELLA CORTE, V. Resource-based view and Service-dominant logic: similarities, differences and further research. *Journal of Business Market Management*, v. 6, n. 4, p. 192-213, 2013.

MELTON, H. L.; HARTLINE, M. D. Employee collaboration, learning orientation, and new service development. *Journal of Service Research*, v. 16, n. 1, p. 67-81, 2012.

MICHEL, S.; BROWN, S. W.; GALLAN, A. S. An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, p. 54-66, 2008.

ORDANINI, A.; PARASURAMAN, A. Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, v. 14, n. 1, p. 3-23, 2011.

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin
ORDANINI, A.; PARASURAMAN, A.; RUBERA, G. When the recipe is more important than the ingredients: a qualitative comparative analysis (QCA) of service innovation configuration. *Journal of Service Research*, v. 17, n. 2, p. 134-149, 2014.

OSTROM, A. L. et al. Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 1, p. 4-36, 2010.

PAYNE, A.; FROW, P. Deconstructing the value proposition of an innovation exemplar. *European Journal of Marketing*, v. 48, n. 1/2, p. 237-270, 2014.

SANTOS-VIJANDE, M. L.; GONZÁLEZ-MIERES, C.; LÓPEZ-SANCHÉZ, J. A. An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability, and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 28, n. 2, p. 86-102, 2013.

SKALÉN, P.; GUMMERUS, J.; KOSKULL, C.; MAGNUSSON, P. R. Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (published online 2014).

SMITH, A.; FISCHBACHER, M.; WILSON, F. A. New service development: from panorama to precision. *European Management Journal*, v. 25, n. 5, p. 370-383, 2007.

STEVENS, E.; DIMITRIADIS, S. Managing the new service development process: towards a systemic model. *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 1/2, p. 175-198, 2005.

STEVENS, G. A.; BURLEY, J. Piloting the rocket of radical innovation. *Research Technology Management*, v. 46, n. 2, p. 16-25, 2006.

STOREY, C.; HUGHES, M. The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. *European Journal of Marketing*, v. 47, n. 5/6, p. 833-856, 2013.

Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva

Giancarlo Dal Bó, Gabriel Sperandio Milan, Cláudio Hoffmann Sampaio, Marcelo Gattermann Perin
TETHER, B. S.; METCALFE, J. S. Services and systems of innovation. CRIC Discussion Paper n. 58. *Centre for Research on Innovation & Competition*. The University of Manchester, 2003. Disponível em: <http://www.cric.ac.uk/cric/Pdfs/dp58.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2014.

VAN RIEL, C. C. R.; LIEVENS, A. New service development in high tech sectors: a decision-making perspective. *International Journal of Service Industry Management*, v. 14, n. 1, p. 72-101, 2004.

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

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing models. *Journal of Service Research*, v. 6, n. 4, p. 324-335, 2004b.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. From goods to service(s): divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, v. 37, p. 254-259, 2008.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, v. 26, p. 145-152, 2008.

VEGA-VAZQUEZ, M.; REVILLA-CAMACHO, M. A.; COSSÍO-SILVA, F. J. The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, v. 51, n. 10, p. 1945-1953, 2013.
