

ARTIGO ORIGINAL

COCRIAÇÃO UMA FERRAMENTA PARA O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Daniela Baggio ¹

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo/RS- Brasil

Vinicius Zanchet de Lima ²

Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul /RS- Brasil

RESUMO – Cocriação uma ferramenta para o aumento da competitividade e desempenho organizacional: uma revisão de literatura. A cocriação vem sendo um dos fatores fundamentais para o desenvolvimento das organizações, com as aceleradas mudanças, a alta competitividade de produtos, serviços e processos no mercado, torna os perfis dos consumidores cada vez mais exigentes ao processo de inovação. Nesse contexto, este estudo teve o objetivo de compreender a abordagem da literatura de como as empresas trabalham com a cocriação, bem como se esta pode ser utilizada como uma ferramenta de estratégia para melhorias no desempenho e na competitividade organizacional. A pesquisa foi realizada por meio de um levantamento bibliográfico referente ao período de 1990 a 2014, por meio do uso das bases de dados Scielo, *Ebsco*, *Capes*, *Emerald*. Os artigos foram selecionados e agrupados em três categorias: a) cocriação e os seus benefícios; b) como as empresas trabalham com a cocriação; c) a influência da cultura organizacional na cocriação. A análise dos resultados obtidos por meio da análise de conteúdo revelou que a literatura faz referências favoráveis à cocriação, indicando que a cocriação pode ser utilizada como uma ferramenta de estratégia na melhoria do desempenho organizacional, bem como sendo uma fonte de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Cocriação, Competitividade, Desempenho Organizacional.

ABSTRACT – Co-creation a tool to increase competitiveness and organizational performance: a literature review. The co-creation has been one of the key factors for the development of organizations, with the rapid changes, the high competitiveness of products, services and processes on the market, makes the profiles of consumers increasingly demanding the innovation process. In this context, this study aimed to understand the approach of the literature of how companies work with the co-creation, and whether it can be used as a strategy tool for improvement in performance and organizational competitiveness. The survey was conducted through a literature review covering the period 1990-2014, through the use of databases, Scielo, Ebsco, Capes, Emerald. The articles were selected and grouped into three categories: a) co-creation and its benefits; b) how companies work with the co-creation; c) the influence of organizational culture in co-creation. The results obtained by means of content analysis, revealed that literature makes references in favor of co-creation, indicating that the co-creation can be used as a strategy tool in improving organizational performance, as well as being a source of competitive advantage.

Key-words: Co-creation, Competitive, Organizational Performance.

1 INTRODUÇÃO

¹ Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Mestranda em Administração. E-mail:

² Universidade de Caxias do Sul, Mestrando em Administração. E-mail: Vinizanchet@gmail.com

Nos últimos 10 anos, os consumidores têm passado por mudanças em seus desejos e atitudes, sendo que estas posturas fazem com que as empresas voltem sua atenção para a perspectiva do consumidor, reconfigurando os seus papéis e responsabilidades na cadeia de valor (CAMARINHA; BENNY; VIEIRA, 2013).

Os consumidores têm mais escolhas que geram menos satisfação, o estilo de vida das pessoas tende a mudar (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Ao selecionar produtos e /ou serviços que serão adquiridos ou consumidos, os consumidores tendem a escolher itens com base em suas preferências e que atendam as suas necessidades, desta forma, as empresas devem ter essa visão da inovação como um processo central, onde é associado com a sobrevivência e crescimento da empresa (MAULANA; RUFAIDAH, 2014).

Neste sentido, (DI TOLLO et al., 2012; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008) descrevem que a cocriação é uma maneira de inovar a fim de gerar valor às partes externas da empresa, como clientes e fornecedores. Os processos de cocriação são induzidos como uma estratégia que permite que as empresas trabalhem com crescentes exigências de mercado, vista como uma fronteira de vantagem competitiva (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O termo cocriação não é novo, atualmente ele recebe mais atenção dos profissionais e estudiosos (MARTINI; MASSA; TESTA, 2014; PEVERELLI; FENIKS, 2012). Os princípios da cocriação são evidentes em comunidades vitais de prática, grupos sociais e equipes de peritos, onde as pessoas se juntam para criar de forma colaborativa informações, conhecimento e conteúdo além de câmbio de mercado (KAMINSKI, 2009).

Neste sentido, o objetivo desta revisão seletiva é compreender a abordagem da literatura de como as empresas trabalham com a cocriação, bem como se esta pode ser utilizada como uma ferramenta de estratégia para melhorias no desempenho e na competitividade organizacional.

A justificativa do estudo reside no fato de que as organizações precisam ser competitivas em seu âmbito, tendo produtos/serviços/processos inovadores que atendam as necessidades dos consumidores (CAMARINHA; BENNY; VIEIRA, 2013).

2 A NECESSIDADE DE UMA REVISÃO DE LITERATURA

O interesse por realizar esta revisão de literatura baseou-se na existência de poucos estudos sobre a temática da cocriação (DI TOLLO et al., 2012). Assim, foi necessário recorrer também à produção internacional, principalmente norte-americana, para que a elaboração deste trabalho se concretizasse.

“Soma-se o fato de que há um grande valor científico em uma revisão da literatura, pois ela fornece resumidamente um panorama abrangente sobre um determinado tema, sendo ressaltados tanto os temas de pesquisa mais investigados pelos pesquisadores em determinada época, como os temas que têm recebido pouca atenção dos mesmos” (CIA; WILLIAMS; AIELLO, 2005).

2.1 PROCEDIMENTO DE COLETA

Este estudo foi construído através do levantamento de dados encontrados na literatura já existente. Foram realizadas pesquisas bibliográficas nas bases de dados da Scielo, Ebsco, Capes, Emerald com base nas palavras-chave: Cocriação (*cocreation*) inovação (*innovation*), competitividade (*competitive edge*) e cultura organizacional inovadora (*innovative organizational culture*). A busca foi realizada por meio de um levantamento bibliográfico referente ao período de 1990 a 2014. Foram selecionados artigos de interesse para o estudo, ou seja, aqueles que faziam referência, em seus dados, a aspectos relacionados à cocriação e ferramentas de estratégias para desempenho e competitividade organizacional, sendo identificados em três categorias descritas a seguir.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a análise criteriosa dos artigos, foram identificadas três categorias: i) cocriação e os seus benefícios; ii) como as empresas trabalham com a cocriação; iii) a influência da cultura organizacional na cocriação.

3.1 COCRIAÇÃO E OS SEUS BENEFÍCIOS

Zwass (2010) menciona que a cocriação foi definida em 1990 por Kambil e seus co-autores como cocriação de valor por parte dos clientes de uma empresa, posteriormente este significado foi estendido por iniciativas individuais e autônomas.

Prahalad e Ramaswamy (2004) relatam que o desejo por interação é o que origina o processo da cocriação. Por sua vez Maulana e Rufaidah (2014) mencionam que o que origina esse processo é a satisfação nas necessidades dos consumidores, eles estão saindo de seus papéis tradicionais para se tornarem cocriadores (Prahalad; Ramaswamy, 2000), sendo assim, todas as empresas precisam aprender a acessar recursos oriundos de várias fontes, pois a padronização torna difícil para as empresas se diferenciarem dos concorrentes (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008; MAULANA; RUFDAIDAH, 2014).

A cocriação é um processo de participação de clientes, fornecedores e colaboradores, no desenvolvimento de serviços e produtos, o consumidor é uma parte indispensável neste processo, agregando inovação de valor (KAMINSKI, 2009; PRAHALAD; KRISHNAN, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). A cocriação é uma estratégia pró-ativa para habilitar as organizações a criar valor através da cooptação de competências de consumo (DURUGBO; PAWAR, 2014), e ainda oferece um caminho diferente, que pode levar em direção ao valor sustentável e de crescimento (RAMASWAMY, 2009).

Também pode ser vista como um processo pelo qual os produtos, serviços e experiências são desenvolvidos em conjunto pelas empresas e seus stakeholders, abrindo um novo mundo de valor (RAMASWAMY, 2009). Prange e Ates (2010) descrevem que a participação do cliente em diferentes graus e a habitual noção de

cocriação, poderia ser bem estendida para capturar a idéia de que o cliente é uma co-estratégia.

A cocriação é uma ferramenta de estratégia importante para as organizações que queiram satisfazer as demandas personalizadas como também obter vantagens competitivas (FÜLLER et al., 2009). Sendo assim, as empresas que adotarem uma abordagem colaborativa que envolve os clientes e/ou consumidores nos seus processos, com a intenção de capturar suas necessidades, estão mantendo a competitividade baseada na diferenciação encontrada através do conhecimento da necessidade dos clientes e/ ou consumidores (PAWAR; FORRESTER; GLAZZARD, 1993; YAN et al., 2010; WANG; OHSAWA; NISHIHARA, 2012; ALTUN; DERELI; BAYKASOGLU, 2013) neste sentido, a cocriação permite que o produto ou serviço seja personalizado de acordo com as expectativas do consumidor (MAULANA; RUFIDAHA, 2014).

Ind, Iglesias e Schultz (2013) destacam que um processo de cocriação bem gerida tem claros benefícios para as organizações. Ramaswamy (2009), menciona quatro benefícios da cocriação: i) o poder para os clientes, funcionários e outras partes interessadas a participar em novas experiências de valor; ii) o poder para os clientes, funcionários e outras partes interessadas para reduzir seus riscos e custos próprios; iii) o poder para os gestores aumentar o capital estratégico e retornos para a organização; iv) e o poder para os gestores reduzir riscos e os custos para a empresa. Para Chathoth, et al. (2013) os resultados ou benefícios da cocriação são susceptíveis de criar barreiras à imitação, como também são propostas de levar a uma vantagem competitiva.

A inovação é portanto, o resultado do comportamento e interações entre indivíduos e organizações (PERKS; GRUBER; EDVARDSSON, 2012). Este processo deve ser transparente a fim de construir a confiança e o comprometimento, pois sem isso, os consumidores irão manter as opiniões para si próprios (RAMASWAMY, 2009).

Aproveitar as competências do consumidor envolve mais do que apenas a criação de um diálogo, a cocriação exige conhecimento profundo de suas perspectivas

(PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000; RAMASWAMY, 2009). Os consumidores não estão dispostos a aceitar experiências fabricadas pelas empresas, cada vez mais, querem moldar as suas próprias experiências, tanto individualmente como em grupos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

3.2 COMO AS EMPRESAS TRABALHAM COM A COCRIAÇÃO

As organizações mais bem sucedidas cocriam produtos e serviços com os seus clientes, integrando-os em seus processos de desenvolvimento de produtos e/ou serviços (IND; IGLESIAS; SCHULTZ, 2013). A segunda maior agência de turismo no Japão facilita as atividades vivenciais para seus 7 milhões de membros através de clubes, de modo que os membros possam compartilhar experiências e opiniões (RAMASWAMY, 2009). Em um estudo feito por Navarro, Andreu e Cervera (2014) no contexto de prestação de serviço, demonstraram a influência positiva da cocriação sobre as atitudes dos consumidores em relação a prestadores de serviços.

Algumas empresas convidam seus clientes ou/consumidores a participar ativamente na criação de novos produtos e/ou serviços por meio da geração e avaliação de idéias de novos produtos, elaborando, avaliando, ou desafiando conceitos de produtos, discutindo e melhorando detalhes da solução, selecionando o protótipo virtual preferido, provando e experimentando as novas funcionalidades dos produtos, executando simulações, ou apenas consumindo um novo produto, desta forma os consumidores assumem o papel de co-criadores (FÜLLER, et al., 2009; CHATHOTH, et al., 2013).

A cocriação é construída através da aproximação constante e intensiva com os clientes, operadores, serviços e provedores de conteúdo e uma variedade de outros parceiros (CHATHOTH, et al., 2013). A lógica do serviço dominante argumenta que os recursos de criação de valor não está apenas limitado a uma empresa, mas com os clientes, fornecedores, governo, comunidade e outros interessados em construir para a criação de valor.

Os consumidores têm sido cada vez mais engajados em um ativo e explícito diálogo com os fabricantes de produtos e/ou serviços (RAMASWAMY, 2009), a interação se dá pelo oferecimento das suas habilidades, competências e principalmente pelas suas experiências de consumo (SANTOS; BRASIL, 2010), eles podem contribuir no núcleo de criação dos benefícios de um produto e/ou serviço e sua interação começa desde a geração de idéias até o efetivo consumo (SANTOS; BRASIL, 2010).

Atualmente, as possibilidades de o consumidor se comunicar com as empresas e com outros consumidores, no propósito conjunto de criar valor, são inúmeras (HUERTAS; VARELA; STREHLAU, 2012), por exemplo, empresas como a Microsoft, Nokia e Nike conseguiram promover a inovação por manterem-se próximas de seus consumidores por meio de fóruns virtuais voltados à formatação e ao desenvolvimento de novos produtos, serviços de suporte e outras atividades específicas, esse processo entre o cliente e a empresa facilitam o processo de cocriação de valor, tornando-se assim mais aliado às organizações pela busca de valor (NAMBISAM; NAMBISAM, 2008).

Numerosos exemplos de aplicações do mundo real de cocriação (por exemplo empresas como Cisco IKEA Sony, TiVo, Apple, Dell, eBay, Disney, Coca-Cola, Steelcase, Osram, Alcatel- Lucent, Toyota Scion, Endemol, Aloft e Madza) entre outros também ofereceram suporte para a realidade emergente que as interações cliente-empresa são gradualmente, agem como locus de criação de valor durante o processo de inovação (DURUGBO; PAWAR, 2014).

Para que o cliente possa incorporar sua função de cocriador, ele precisará ter acesso a um nível alto de conhecimento da tecnologia e do produto envolvido (HUERTAS; VARELA; STREHLAU, 2012). Uma experiência de cocriação agradável e gratificante tem um efeito positivo sobre os juros evocados no novo produto (FÜLLER et al., 2009).

3.3 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA COCRIAÇÃO

A cultura organizacional é um conjunto de crenças e valores compartilhados pelos membros de uma mesma instituição, os quais influenciam os comportamentos. A cultura reflete nas formas de pensar e de se comportar (SCHEIN, 1990, 1999; O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991).

Uma cultura ou clima que promove a mudança e comportamento inovador encorajam a troca ativa de idéias e de aumento dos fluxos de comunicação (MENON; VARADARAJAN, 1992), organizações com uma cultura inovadora têm mais facilidade de aceitar as mudanças decorrentes em seus processos.

O estudo sobre cultura tem sido um campo amplo para a compreensão dos fenômenos organizacionais, devido à ampliação da competitividade entre as empresas (BARRETO et al., 2013; DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER, 1993). Quando se trata do campo de análise da cultura organizacional, são duas as correntes que se destacam, uma que entende a cultura como variável ou algo que a organização tem, e outra uma corrente que entende cultura como uma metáfora enraizada ou algo que a organização é (CASTRO; SILVA, 2012).

Uma cultura de inovação gera aprendizagem (AMABILE, 1996; GLYNN, 1996) e facilita a inventividade atrelada com a busca do conhecimento e às novas prospectivas (COHEN; LEVINTHAL, 1990; LEVINTHAL; MARCH, 1993). Organizações com uma cultura inovadora enfatizam disponibilidade para aceitar mudanças (TSUI; WANG; XIN, 2006), ativa a consciência dos funcionários de se expressar por ser mais criativa e inovadora. Uma cultura de inovação fornece aos colaboradores mais flexibilidade para determinar a melhor maneira de realizar as tarefas e lhes dá o critério de assumir riscos (SCOTT; BRUCE 1994; BYRNE et al., 2005), também ativa os altos níveis de desempenho em consciência dos funcionários (WANG et al., 2012).

Coates (2009) menciona que a cocriação é uma nova disciplina que não pode ser ignorada por empresas que querem ter sucesso no mercado, é um método que pode ajudar as empresas a construir sua vantagem competitiva com o consumidor (MAULANA; RUFAIDAH, 2014). A cocriação também pode enfrentar alguns

desafios, pois muitas vezes os clientes não conseguem tornar excelente o seu papel de cocriador, apesar dos melhores esforços das organizações (DELLANDE; GILLY; GRAHAM, 2004).

Dellande, Gilly e Graham (2004) relatam que durante o processo de colaboração e contribuição para o desenvolvimento social e capital cultural da comunidade, a inovação pode ocorrer. O desenvolvimento de produtos é um dos processos essenciais para o sucesso, sobrevivência e renovação das organizações (BROWN; EISENHARDT, 1995), a evolução para uma visão de cocriação centrada nos clientes, impulsiona as empresas para as novas fronteiras do binômio preço-desempenho (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008).

A organização que deseja ser inovadora e tem a ambição de crescer e construir novos mercados deverá ter um profundo conhecimento de seus clientes, suas necessidades e desejos (IND; IGLESIAS; SCHULTZ, 2013). Sendo assim, as estruturas tradicionais e métodos de organização tendem a inibir a oportunidade de aproximação e aprendizagem entre uma organização e o seu cliente, no entanto uma forma de colmatar esta lacuna é através da cocriação (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008). O processo de cocriação é instigado como uma estratégia de aprendizagem que permite às organizações a lidar com as crescentes exigências de mercado (DI TOLLO et al., 2012; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo permitiu compreender a abordagem da literatura de como as organizações trabalham com a cocriação, suas práticas organizacionais e se esta pode ser utilizada como estratégia para o aumento da competitividade e desempenho organizacional, tendo como base artigos selecionados nas bases de dados já informadas anteriormente.

A partir deste estudo, percebeu-se a grande relevância da cocriação, embora muitas empresas não tenham conhecimento de sua importância e benefícios. Percebeu-se

que as participações dos clientes existem em diferentes formas e graus, e que a importância deles é fundamental para desenvolvimento da empresa.

Nos estudos analisados em geral, verificou-se que devido à grande concorrência e mudanças de atitude do consumidor atualmente, a cocriação pode ser utilizada como uma fonte de vantagem competitiva, pois, os clientes têm a opção de adequar os produtos/serviços/processos conforme o seu critério ou necessidade. A cocriação demonstrou também ser uma ferramenta importante para o desempenho organizacional, pois habilita as organizações a criar valor através da associação com as competências de consumo,

Para que a empresa tenha sucesso inovador em seus processos a cultura organizacional deve ser adequada aos objetivos almejados pela empresa, para que o processo de cocriação tenha sucesso em seu desenvolvimento a empresa deve buscar desenvolver uma cultura inovadora, a qual os colaboradores tenham mais flexibilidade em expor suas ideias, e que os mesmos aceitem opiniões externas de clientes ou até mesmo fornecedores.

Exemplos de aplicações reais como Microsoft, Nokia e Nike entre outros demonstraram que as idéias vindas da cocriação promoveram a inovação, mantendo-se próximas de seus consumidores no desenvolvimento de produtos o que aumentou o desempenho, sucesso e a vantagem competitiva, como também gerando mais satisfação aos consumidores.

Ao término desta revisão, pode-se verificar a relevância da realização de um estudo de revisão da literatura, pois permite uma visão rápida e ao mesmo tempo abrangente da produção científica de determinada época sobre um tema específico.

Uma sugestão deixada para futuras pesquisas é pesquisar custos/benefícios da implantação da cocriação em pequenas e médias empresas, analisar a viabilidade da implantação deste processo em empresas desse porte.

REFERÊNCIAS

- ALTUN, K.; DERELI, T.; BAYKASOGLU, A. Development of a framework for customer co-creation in NPD through multi-issue negotiation with issue tradeoffs. **Expert Systems with Applications**, v. 40, p. 873-880, 2013.
- AMABILE, T. M. **Creativity in Context**: Update to the Social Psychology of Creativity, Boulder, CO: Westview Press, 1996.
- BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C, A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BROWN, S. L; KATHLEEN, E. M. Product development: past research. present findings, and future directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 343-378, 2013.
- BYRNE, Z. S; STONER, J; THOMPSON, K. R.; HOCHWARTER, W. The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance. **Journal of Vocational Behavior**, v. 66, p. 326-338, 2005.
- CAMARINHA, D.; BENNY, K , C; VIEIRA, S. F. A. Dinâmica da cocriação de valor no setor da saúde: um estudo de casos múltiplos no mercado paulista. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 88, 2013.
- CASTRO, J. M.; SILVA, C. L. O. A influência da cultura organizacional e da orientação estratégica na gestão de recursos humanos: um estudo de caso. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 10, n. 1, p. 1679-1690, 2012
- CHATHOTH, P.; ALTINAY, L.; HARRINGTON, R. J.; OKUMUS, F.; CHAN, E. S. W. Co-production versus co-creation: a process based continuum in the hotel service context. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, p.11-20, 2013.
- CIA, F.; WILLIAMS, L. C. A.; AIELLO, A. L. R. Influências paternas no desenvolvimento infantil: revisão da literatura relacionamento pai-filho. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 9 n. 2, p. 225-233, 2005.
- COATES, N. **Co-Creation** : the new pathways to value an overview. **Marketing Report, Promise Corp**, 2009.
- COHEN, W. M.; Levinthal, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 459-484, 1990.
- DELLANDE, S.; GILLY, M. C.; GRAHAM, J. L. Gaining compliance and losing weight: the role of the service provider in health care services. **Journal of Marketing**, v. 68 n. 3, p. 78-91, 2004.
- DESHPANDE, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-27, 1993.
- DI TOLLO, G.; TANEV, S.; DAVIDE, D. M.; MA, Z. Neural networks to model the innovativeness perception of co-creative firms. **Expert Systems with Applications**, v. 39, p. 12719–12726, 2012.

- DURUGBO, C.; PAWAR, K. A unified model of the co-creation process. **Department of Management**, University of Bristol, Bristol BS8 1TN, United Kingdom b Nottingham University Business School, 2014.
- FÜLLER, J.; MÜHLBACHER, H.; MATZLER, K.; JAWECKI, G. Consumer empowerment through internet-based co-creation. **Journal of Management Information Systems**, v. 26, n. 3, p. 71–102, 2009.
- GLYNN, M. A. Innovative Genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 1081-1112, 1996.
- HUERTAS, M. K. Z.; VARELA, C. A.; STREHLAU, S. Cocriação na Internet: uma análise das perspectivas da empresa e do consumidor. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 257-272, 2012.
- IND, N.; IGLESIAS, O.; SCHULTZ, M. building brands together: emergence and outcomes of co-creation. **California management review**, v. 55, n. 3, p. 5-26, 2013.
- KAMINSKI, J. harnessing the wave of co-creation. **Online Journal of Nursing Informatics**, v. 13, n. 3, p. 1-7, 2009.
- LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The Myopia of Learning. **Strategic management Journal**, v. 14, p. 95-112, 1993.
- MARTINI, A.; MASS, S.; TESTA, S. Customer co-creation projects and social media: the case of Barilla of Italy. **Business Horizons**. v. 57, p. 425-434, 2014.
- MAULANA, M.; Rizcky, S; RUFDAIDAH, P. Co-creation of small-medium enterprises. **Social and Behavioral Sciences**, v. 115, p. 198-206, 2014.
- MENON, A.; VARADARAJAN, R. A model of marketing knowledge use within firms. **Journal of Marketing**, v, 56, p. 53-71, 1992.
- NAMBISAN, S.; NAMBISAN, P. How to profit from a better virtual customer environment. **Sloan Management Review**, v. 49, p. 53-61, 2008.
- NAVARRO, S.; ANDREU, L.; CERVERA, A. Value co-creation among hotels and disabled customers: an exploratory study. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 813-818, 2014.
- O'REILLY, C. A; CHATMAN, J; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v. 14, p. 487-516, 1991.
- PAWAR, K.; FORRESTER, P.; GLAZZARD, J. Value analysis: integrating product process design. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 4, p. 14-21, 1993.
- PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 36, p. 83-96, 2008.
- PERKS, H.; GRUBER, T.; EDVARDSSON, B. Co-creation in radical service innovation: a systematic analysis of micro level processes. **Journal Product Innovation Management**, v. 29, n. 6, p. 935-951, 2012.
- PEVERELLI, R.; FENIKS, R. **O que os consumidores esperam dos bancos e das seguradoras para o futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PRAHALAD, C. K; KRISHNAN, M. S. **A nova era da inovação**: Impulsionando a co criação de valor ao longo das redes globais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. **Co-opting customer competence**. Harvad Business Review, 2000.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, p. 5-14, 2004.

PRANGE, C.; ATES, Z. Co-creation on a global scale: how customers impact firms' internationalization strategies. **Marketing Review St. Gallen**, v. 27, n. 2 p. 48-52, 2010.

RAMASWAMY, V. Are you ready for the co-creation movement? the rules of engagement, lesins, 2009.

SANTOS, C. R.; BRASIL, V. S. envolvimento do consumidor em processos de desenvolvimento de produtos : um estudo qualitativo junto a empresas de bens de consumo. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 50, n. 3, p. 300-311, 2010.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, p. 109-119, 1990.

SCHEIN, E. H. **The corporate culture survival guide**: sense and nonsense about culture change, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.

SCOTT, S; BRUCE, R. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal**, v. 37, p. 580-607, 1994.

TSUI, A. S; WANG, H; XIN, K. R. Organizational culture in the PRC: an analysis of culture dimensions and culture types. **Management and Organization Review**, v. 3, p. 345-376, 2006.

WANG, H.; BEGLEY, T.; HUI, C.; LEE, C. Are the effects of conscientiousness on contextual and innovative performance context specific? Organizational culture as a moderator. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 1, p. 174-189, 2012.

WANG, H., OHSAWA, Y.; NISHIHARA, Y. Innovation support system for creative product design based on chance discovery. **Expert Systems with Applications**, v. 39, p. 4890-4897, 2012.

YAN, J.; Ye, K.; WANG, H.; HUA, Z. Ontology of collaborative manufacturing: alignment of service-oriented framework with service-dominant logic. **Expert Systems with Applications**, v. 37, p. 2222-2231, 2010.

ZWASS, V. Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated research Perspective. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 15, n. 1, p. 11-48, 2010.