

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MAURINICE DANIELA RODRIGUES

**Análise da formação de valor interativo a partir dos recursos presentes nas  
relações cliente-arquiteto e apoiador-criador de projetos de *crowdfunding***

SÃO PAULO  
2019

MAURINICE DANIELA RODRIGUES

**Análise da formação de valor interativo a partir dos recursos presentes nas relações  
cliente-arquiteto e apoiador-criador de projetos de *crowdfunding***

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

**Linha de Pesquisa:** Estratégias de Marketing

**Data de avaliação:** 28/03/2019

SÃO PAULO

2019

Rodrigues, Maurinice Daniela.

Análise da formação de valor interativo a partir dos recursos presentes nas relações cliente-arquiteto e apoiador-criador de projetos de *crowdfunding* / Maurinice Daniela Rodrigues. - 2019.

141 f.

Orientador: Delane Botelho.

Tese (doutorado CDAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Valores. 2. Interação social. 3. Clientes - Contatos. 4. Serviço ao cliente. 5. Marketing. I. Botelho, Delane. II. Tese (doutorado CDAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.8

MAURINICE DANIELA RODRIGUES

**Análise da formação de valor interativo a partir dos recursos presentes nas relações  
cliente-arquiteto e apoiador-criador de projetos de *crowdfunding***

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégias de Marketing

Data de aprovação: 28/03/2019

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Delane Botelho

FGV

---

Profa. Dra. Susana Carla Farias Pereira

FGV

---

Prof. Dr. Eric David Cohen

UNICAMP

---

Profa. Dra. Ana Maria Pereira Cardoso

FUMEC

---

Prof. Dr. Emílio José Montero Arruda Filho

UNAMA

Para minha amada mãe, Eunice Xavier.

## **Agradecimentos**

Meus sinceros agradecimentos:

A Deus, por iluminar meu caminho e a Nossa Senhora Aparecida, por ser meu refúgio de paz.

À minha mãe Profa. Eunice, meu exemplo de amor, força e coragem para seguir em frente. A sua serenidade e sabedoria são as minhas inspirações. Qualquer conquista minha, na verdade é mais dela.

Ao meu marido Raoni, por toda dedicação e paciência. A nossa história é linda, que continuemos sendo o porto seguro um do outro. Os meus dias são mais leves e felizes com ele.

Aos meus tios Nê e Geraldo, pelo carinho e confiança.

Aos outros familiares e amigos, em especial à Sandra pelo incentivo e ao Sicelo por sempre estar disposto a ajudar.

Ao Prof. Delane, que aceitou orientar esse trabalho. Agradeço a sua disponibilidade e contribuições nesta tese.

Aos membros da banca examinadora deste trabalho, pela atenção e sugestões de melhorias.

Aos arquitetos e clientes, pelas informações que disponibilizaram e que permitiram a realização desta pesquisa.

Aos colegas do doutorado, por todas as discussões compartilhadas.

À Universidade Federal de Ouro Preto, pelas lições aprendidas. Ao Departamento de Engenharia de Produção, principalmente àqueles que torceram pelo sucesso desse trabalho.

À Fundação Getúlio Vargas, especialmente aos professores que compartilharam suas experiências e aos agentes administrativos que deram suporte para o desenvolvimento do doutorado.

A CAPES, pelo fomento desta pesquisa.

## Resumo

Essa tese, constituída por três artigos, teve como objetivo analisar a formação do valor interativo (cocriação e codestruição de valor) a partir dos recursos presentes nas relações. A análise da codestruição de valor é mais recente em relação à cocriação de valor, e carecia de uma revisão sistemática. O artigo 1 teve o objetivo de identificar e analisar as abordagens sobre codestruição de valor presentes na literatura por meio de uma revisão sistemática de literatura. No artigo 1 encontrou-se que as abordagens das publicações sobre codestruição de valor são idênticas à aquelas previamente levantadas pela literatura sobre cocriação de valor. Nesse trabalho também foi proposto um quadro analítico para a formação de valor interativo e futuras pesquisas. O estudo de diferentes contextos mostra-se importante para reconhecer a natureza dos recursos, bem como seu uso pelos sistemas de serviço. Os artigos 2 e 3 analisaram a formação de valor interativo a partir dos recursos encontrados nos relacionamentos arquiteto-cliente e apoiador-desenvolvedor de projetos de *crowdfunding*, respectivamente. Esses artigos utilizaram a Teoria da Troca Social do Recurso para definir recurso. No artigo 2, além dos recursos amor, *status*, serviços, informação, bens e dinheiro, encontraram-se os recursos segurança e autonomia a partir das entrevistas em profundidade com arquitetos e clientes. Entre os principais resultados também se pode destacar o desenvolvimento de quatro proposições no artigo 2. No artigo 3, a relação teórica existente entre tipos de *crowdfunding* (recompensa, doação, *equity*, *debt*) e as características dos recursos trocados (particularismo x concretude) foi verificada. Encontrou-se que no *crowdfunding* de doação, os recursos trocados têm significados mais particularistas e simbólicos; no de recompensa, mais concretos e não particularistas; no de *debt*, mais particularistas e concretos; e *equity*, mais não particularistas e simbólicos.

**Palavras-chave:** Formação de Valor Interativo; Cocriação de Valor; Codestruição de Valor; Recursos; Mecanismos; Valores; Teoria da Troca Social do Recurso.

## **Abstract**

*This thesis, consisting of three articles, aimed to analyze interactive value formation (value co-creation and co-destruction) from the resources present in the relations. The analysis of value co-destruction is more recent than value co-creation, and it lacked a systematic review. Article 1 aimed to identify and analyze the value co-destruction approaches present in the literature through a systematic literature review. In article 1 it was found that the approaches of the publications on value co-destruction are identical to those previously raised in the literature on value co-creation. In this work, an analytical framework for interactive value formation and future research was also proposed. The study of different contexts is important to recognize the nature of resources, as well as their use by service systems. Articles 2 and 3 analyzed the interactive value formation from the resources found in the architect-client and supporter-creator of crowdfunding projects relationships, respectively. These articles used the Resource Theory of Social Exchange to define resource. In article 2, in addition to the resources love, status, services, information, goods and money, the resources security and autonomy were found from the in-depth interviews with architects and clients. Among the main results it is also possible to highlight the development of four propositions in article 2. In article 3, the theoretical relationship between types of crowdfunding (reward, donation, equity, debt) and characteristics of the resources exchanged (particularism vs. concreteness) was verified. It has been found that In donation crowdfunding, the resources exchanged have more particularistic and symbolic meanings; reward, more concrete and non-particularistic; debt, more particularistic and concrete; and equity, more non-particularistic and symbolic.*

**Keywords:** *Interactive Value Formation; Value Co-Creation; Value Co-destruction; Resources; Mechanisms; Values; Resource Theory of Social Exchange.*



## Sumário

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO GERAL .....</b>	<b>10</b>
REFERÊNCIAS .....	12
<b>CAPÍTULO 2 - ARTIGO 1 - CODESTRUÇÃO NA FORMAÇÃO DE VALOR INTERATIVO.....</b>	<b>13</b>
2.1 Introdução .....	13
2.2 Método e estratégia de pesquisa.....	14
2.3 Resultados .....	17
2.3.1 Codestruição: contribuições exclusivamente conceituais .....	17
2.3.2 Codestruição: contribuições com aplicações empíricas .....	21
2.4 Discussão.....	35
2.4.1 Abordagens para a codestruição de valor.....	36
2.4.2 Formação de valor interativo.....	42
2.5 Agenda de pesquisa.....	46
2.6 Conclusões .....	49
REFERÊNCIAS .....	49
<b>CAPÍTULO 3 - ARTIGO 2 - FORMAÇÃO DE VALOR INTERATIVO: RECURSOS PRESENTES NAS INTERAÇÕES ENTRE CLIENTE E ARQUITETO .....</b>	<b>56</b>
3.1 Introdução .....	56
3.2 Formação de valor interativo.....	58
3.3 Teoria da Troca Social do Recurso .....	59
3.4 Valor.....	61
3.5 Método .....	62
3.5.1 Abordagem e processo de pesquisa.....	63
3.5.2 Coleta de dados .....	63
3.5.3 Análise dos dados.....	67
3.6 Resultados .....	68
3.6.1 Amor .....	68

3.6.2	Serviços .....	73
3.6.3	Bens.....	78
3.6.4	Dinheiro.....	82
3.6.5	Informação .....	87
3.6.6	<i>Status</i> .....	92
3.6.7	Segurança .....	96
3.6.8	Autonomia.....	100
3.7	Formação de valor interativo: cliente e arquiteto.....	103
3.7.1	Recursos, mecanismos e valores .....	105
3.7.2	Segurança, informação e autonomia .....	109
3.8	Contribuições .....	114
3.8.1	Contribuições teóricas .....	114
3.8.2	Contribuições gerenciais .....	115
3.9	Considerações finais, pesquisas futuras e limitações .....	116
REFERÊNCIAS .....		119
Apêndice A.....		124
<b>CAPÍTULO 4 - ARTIGO 3 - INTERACTIVE VALUE FORMATION: TYPES OF CROWDFUNDING AND EXCHANGED RESOURCES' CHARACTERISTICS .....</b>		<b>126</b>
4.1	Introduction .....	126
4.2	Value co-creation and co-destruction.....	128
4.3	Interactive value formation in crowdfunding.....	128
4.4	Resource Theory of Social Exchange .....	130
4.5	Types of crowdfunding and characteristics of the resources exchanged.....	131
4.6	Final remarks.....	133
REFERENCES.....		134
<b>CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES GERAIS.....</b>		<b>137</b>
REFERÊNCIAS .....		140

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO GERAL

A integração de recursos é uma dimensão essencial da cocriação de valor na Lógica Dominate do Serviço (LDS) (PLÉ, 2016). Uma perspectiva colaborativa sobre os processos de cocriação de valor enfatiza a importância dos recursos e de sua integração (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; PLÉ, 2016). O recurso pode ser definido como qualquer coisa que possa ser transmitida de uma pessoa para outra, e que está presente em toda interação social (FOA; FOA, 2012). A integração de recurso acontece quando um sistema combina e adapta o recurso do outro sistema para criar valor (PLÉ, 2016). Porém, a codestruição também precisa ser considerada na formação de valor (PLÉ, 2016; ECHEVERRI; SKÅLÉN 2011). Quando um recurso é não integrado ou desintegrado, pode acontecer a codestruição de valor. A formação de valor interativo é associada com tanto com a cocriação, como com a codestruição de valor (ECHEVERRI; SKÅLÉN 2011).

Apesar de sua importância para a formação de valores interativos, a maioria dos estudos adota a categorização de recursos operados e operantes apontada por Vargo e Luch (2004) e há um apelo por mais pesquisas sobre a natureza específica e tipos de recursos ou seus usos contextuais (EDVARDSSON *et al.*, 2014; PLÉ, 2016). Essa tese tem como objetivo analisar a formação de valor interativo, a partir dos recursos presentes nas relações. Para tanto, o trabalho se divide em três artigos. Considerando que a codestruição de valor também constitui a formação de valor interativo e que sua análise é mais recente e menos explorada do que a cocriação de valor, cabe identificar como tem sido a sua abordagem nos trabalhos publicados. O primeiro artigo é uma revisão sistemática sobre codestruição de valor. O segundo aborda qualitativamente a formação de valor interativo entre clientes e arquitetos. Esse artigo busca identificar especificamente os tipos de recursos presentes nas interações, os mecanismos a partir de que os recursos são integrados, desintegrados ou não integrados. E o terceiro artigo estabelece uma relação teórica entre os tipos de *crowdfunding* e as características dos recursos utilizados na interface apoiador-criador de projetos de *crowdfunding*.

A literatura apresenta maior ênfase na análise positiva resultante do processo interativo, porém os aspectos negativos também são importantes nas análises que abordam a formação de valor interativo. Duas revisões sistemáticas sobre cocriação de valor foram

encontradas (SAARIJÄRVI; KANNAN; KUUSELA, 2013; GALVAGNO; DALLI, 2014), mas não foram encontrados trabalhos semelhantes analisando as contribuições sobre codestruição de valor. Com a análise sistemática sobre codestruição de valor apresentada no artigo 1 desta tese, foi possível observar que os trabalhos que retratam este fenômeno têm adotado abordagens idênticas às já levantadas para a cocriação de valor. Propõe-se teoricamente alterar o quadro analítico de Saarijärvi *et al.*, (2013), a fim de incluir também o conceito de codestruição de valor, e assim tornando-o apto à análise da formação de valor interativo. Além disso, propõe-se uma agenda de trabalhos futuros.

No Brasil, o número de arquitetos no mercado tem aumentado ao longo dos anos (CAU/BR, 2018), apesar de que a maioria das casas continua sendo autoproduzidas e a maioria população desconhece as atribuições desses profissionais. Além do recurso dinheiro envolvido nesse relacionamento, outros recursos são usados na formação de valor. O relacionamento cliente-arquiteto ainda não tinha sido estudado considerando a perspectiva da formação de valor interativo e a análise de distintos contextos possibilita uma identificação mais ampla dos tipos de recursos. O segundo artigo tem como objetivo analisar a formação de valor interativo entre arquitetos e clientes, por meio de 24 entrevistas em profundidade, 11 com arquitetos e 13 com clientes. Amor, serviços, bens, dinheiro, informação, *status*, segurança e autonomia foram os recursos encontrados nesse relacionamento. Com isso foi possível identificar os mecanismos, bem como os tipos de valores para cada sistema de serviço. Os recursos segurança e autonomia ainda não tinham sido analisados no enfoque da formação de valor interativo, o que representa uma contribuição à literatura. Para o relacionamento cliente-arquiteto, também foi possível analisar a importância do recurso informação, o qual se relaciona com a autonomia e segurança.

Outro contexto inexplorado em termos de formação de valor interativo é o *crowdfunding*. Como o contexto de serviços vai além da tradicional abordagem de serviços físicos, já que outras configurações mais fluidas e baseadas na *web* agora são comuns (NILSSON; BALLANTYNE, 2014), o artigo 3 aborda a formação de valor interativo no *crowdfunding*, que é uma forma de interação entre pessoas que desenvolvem projetos e aqueles que querem apoiar tais iniciativas. Neste artigo estabelece-se uma relação entre os tipos de *crowdfunding* e as características dos recursos utilizados. A perspectiva da Teoria da Troca Social do Recurso (TTSR) (*Resource Theory of Social Exchange*) é usada para definir e classificar recursos nesse e no segundo artigo. Os tipos de *crowdfunding* analisados foram: recompensa, doação, *equity* e *debt*. No *crowdfunding* de doação, os recursos trocados têm

significados mais particularistas e simbólicos; recompensa, mais concretos e não particularistas; *debt*, mais particularistas e concretos; e *equity*, mais não particularistas e simbólicos. O referencial teórico proposto auxilia na seleção dos recursos adequados para favorecer o alcance das metas do projeto. O artigo 3 foi apresentado no 47th *European Marketing Academy Conference* (EMAC 2018).

## REFERÊNCIAS

- CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL – CAU/BR. Mercado de Reformas para arquitetos e urbanistas cresce 13% em 2017. Disponível em: [www.cau.br.gov.br/mercado-de-reformas-para-arquitetos-e-urbanistas-cresce-13-em-2017/](http://www.cau.br.gov.br/mercado-de-reformas-para-arquitetos-e-urbanistas-cresce-13-em-2017/). Acessado em 19 de jan. de 2019, 2018.
- ECHEVERRI, P.; SKÅLÉN, P. (2011). 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.; KLEINALTENKAMP, M.; TRONVOLL, B.; MCHUGH, P.; WINDAHL, C. Institutional logics matter when coordinating resource integration. *Marketing Theory*, v. 14, n. 3, p. 291-309, 2014.
- GALVAGNO, M.; DALLI, D. Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, vol. 24, p. 643 – 683, 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. 133–50, 2013.
- NILSSON, E.; BALLANTYNE, D. Reexamining the place of servicescape in *marketing*: a service-dominant logic perspective, *Journal of Services Marketing*, v. 28, n. 5, p. 374-379, 2014.
- PLÉ, L. Studying customers’ resource integration by service employees in interactional value co-creation. *Journal of Services Marketing*, v. 30, n. 2, p. 152 – 164, 2016.
- SAARIJÄRVI, H.; KANNAN, P. K.; KUUSELA, H. Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, v. 25, p. 6–19, 2013.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

## **CAPÍTULO 2**

### **ARTIGO 1 - CODESTRUÇÃO NA FORMAÇÃO DE VALOR INTERATIVO**

#### **Resumo**

O principal objetivo desse artigo é identificar e analisar as abordagens sobre codestruição de valor presentes na literatura por meio de uma revisão sistemática de literatura. Cinquenta registros foram incluídos na análise, sendo 12 puramente teóricos e 38 com aplicações empíricas. A partir desses trabalhos verifica-se a introdução do conceito de codestruição de valor na Lógica Dominante do Serviço. Observa-se a importância da natureza dos recursos utilizados nas interações e mecanismos potenciais para redução do risco de codestruição de valor. As aplicações empíricas são feitas em contextos como os de ações coletivas e canais *on-line*, serviços bancários, de saúde e cuidados médicos, entre outros. Pode-se verificar que os registros sobre codestruição de valor seguem abordagens idênticas às das contribuições sobre cocriação de valor. Destaca-se a importância da análise conjunta da cocriação e codestruição de valor, constituindo a formação de valor interativo. A partir disso, propõem-se um quadro analítico para a formação de valor interativo e, por fim, uma agenda para futuras pesquisas.

#### **2.1 Introdução**

A introdução dos princípios da Lógica Dominante do Serviço (LDS) impulsionou a publicação de trabalhos dedicados à cocriação de valor. Considerando que não existem somente resultados positivos advindos das interações, Plé e Caceres (2010) introduzem formalmente o conceito de codestruição de valor na LDS. Para esses autores, a codestruição de valor ocorre quando um sistema de serviço utiliza recursos (os próprios e/ou de outro sistema de serviço) de maneira inadequada ou inesperada. Posteriormente Echeverri e Skålén (2011) consideram igualmente a cocriação e codestruição de valor e contribuem com uma aplicação empírica ao estudar a interface cliente-provedor de serviços no transporte público. A partir desses trabalhos, outras contribuições abordam a codestruição de valor.

Porém, ainda não foi realizada uma análise conjunta das publicações que abordam o tema, assim como já foi feito para cocriação de valor por Saarijärvi *et al.* (2013) e Galvagno e Dalli (2014). Nesse sentido, é de interesse identificar e analisar as abordagens sobre codestruição de valor. Essa consideração leva às seguintes questões da pesquisa, que inspiram este artigo:

QP1. O que já foi publicado sobre codestruição de valor?

QP2. Como a codestruição de valor é entendida?

QP3. Como ampliar os estudos sobre codestruição de valor?

Com o objetivo de fornecer uma resposta a essas questões, foi realizada uma revisão sistemática da literatura para identificar as evidências relevantes publicadas sobre codestruição de valor e sintetizá-las. A partir disso, foi possível traçar um quadro analítico que auxilia a compreensão da formação do valor interativo, e não somente para a cocriação de valor, como apontado por SAARIJÄRVI *et al.* (2013). Os exemplos específicos e várias abordagens teóricas que embasam a codestruição de valor podem tornar essa corrente de pesquisa complexa, fato semelhante ao que aconteceu com a cocriação de valor de acordo com Galvagno e Dalli (2014).

Esse trabalho contribui com: (a) a discussão sobre codestruição de valor, dado que ainda são poucos os trabalhos que abordam o tema; (b) a síntese e esclarecimento sobre as principais abordagens já estudadas sobre codestruição de valor; (c) um modelo teórico para a formação de valor interativo; e (d) uma agenda de pesquisas futuras.

Para apresentar os dados dessa revisão de literatura, os próximos tópicos estão organizados da seguinte maneira: (a) descreve-se a metodologia usada para coletar os artigos científicos relevantes sobre codestruição de valor; (b) relata-se sobre os achados da pesquisa, discriminando trabalhos puramente conceituais e empíricos; (c) apresenta-se uma adaptação ao modelo proposto por Saarijärvi *et al.* (2013), a qual contribui para o entendimento do processo de formação do valor interativo; (d) apresenta-se considerações sobre os registros levantados, abrindo caminho para futuras pesquisas sobre a formação de valor interativo.

## **2.2 Método e estratégia de pesquisa**

Para esta revisão sistemática foi elaborado um protocolo de pesquisa, o qual define como critérios de elegibilidade para inclusão na revisão sistemática o seguinte: (a) não foram estabelecidos limites temporais, para que se pudesse observar cronologicamente o surgimento e possível evolução sobre codestruição de valor ao longo dos anos. Portanto, todas as

contribuições científicas até outubro de 2018 foram contempladas na estratégia de pesquisa; (b) foram incluídas somente publicações na língua inglesa, o que permite a replicabilidade da revisão; (c) foram incluídos apenas artigos científicos, conceituais e empíricos.

As bases de dados utilizadas foram: “Web of Science”, “Scopus-Elsevier”, “EBSCO” e “ProQuest”. Na primeira etapa da pesquisa, o algoritmo “co-creation AND co-destruction” foi empregado como chave de pesquisa em todo o artigo. Na segunda etapa, usou-se o algoritmo “co-destruction OR codestruction” como a chave de pesquisa, considerando todas as áreas do conhecimento. O período de coleta foi de 03 de agosto de 2018 a 11 de outubro de 2018. Obteve-se 545 registros (100 na “Web of Science”, 110 na “Scopus-Elsevier”, 159 na “EBSCO” e 176 na “ProQuest”), sendo que 283 artigos foram retirados, pois foram listados mais de uma vez, devido à recorrência nos resultados na etapa 1 e 2 da estratégia de busca. Dos 262 artigos remanescentes, 63 foram excluídos por descumprirem os critérios de elegibilidade, com mais detalhes, teve-se: 3 artigos estavam em francês e 1 em polonês; 28 eram teses ou dissertações; 23 artigos oriundos de eventos, como conferências e simpósios; 4 livros ou capítulos de livro; 3 artigos sem referencial teórico; e 1 artigo introdutório de uma edição especial. Restaram 199 artigos para análise, que tiveram o título e o resumo lidos detalhadamente, dos quais 149 artigos foram excluídos por não abordarem ou se aprofundarem na temática codestruição de valor (por exemplo, citando-a apenas como oportunidade de trabalhos futuros). Para avaliação da qualidade desses trabalhos, observou-se o resumo, o *gap* teórico e a existência do domínio substantivo (proposta do estudo/questão problema). O resumo deveria conter sentença com contexto, objetivo, método, principais resultados, conclusões/considerações finais, informando claramente a relevância do trabalho. O *gap* deveria ter a relação de confluência entre a importância e a necessidade da existência do estudo. E na proposta de estudo, a especificação da delimitação e do escopo do estudo.

A partir dessa análise foram selecionados 50 artigos que continham contribuições relevantes para o objetivo desse estudo e que foram incluídos na revisão sistemática. A figura 1 mostra um fluxograma que sintetiza o processo de levantamento e análise de dados dessa revisão sistemática.



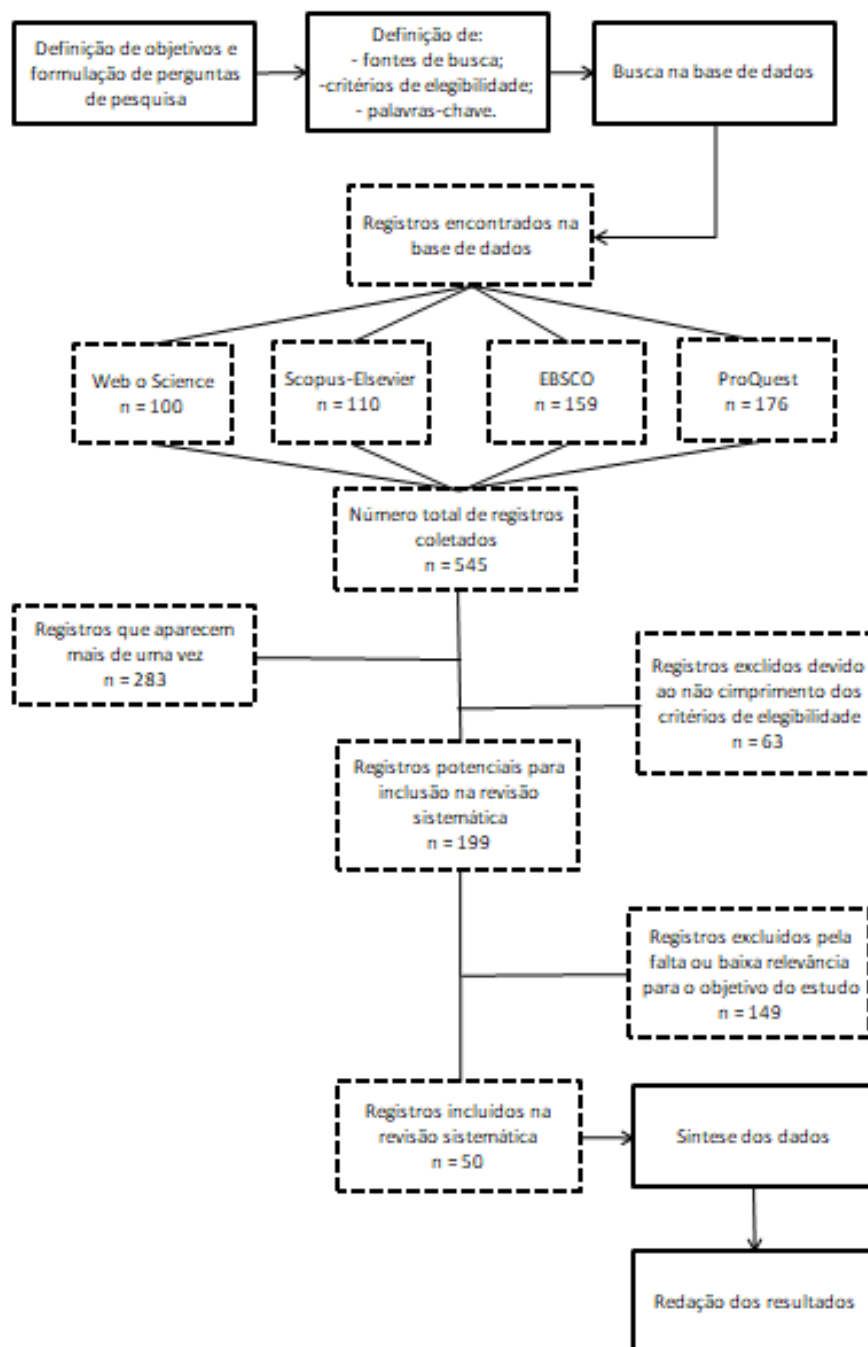


Figura 1 - Diagrama de fluxo do processo da revisão sistemática  
Fonte: Elaboração própria.

Dos 50 artigos incluídos na revisão sistemática de literatura, 12 são contribuições puramente conceituais e 38 possuem também contribuições empíricas, ou seja, os resultados ou parte deles foram alcançados a partir da observação *in loco* e análise do fenômeno. Foram encontrados registros a partir do ano de 2010, tendo como tendência um aumento do número de publicações ao longo dos anos (Figura 2).

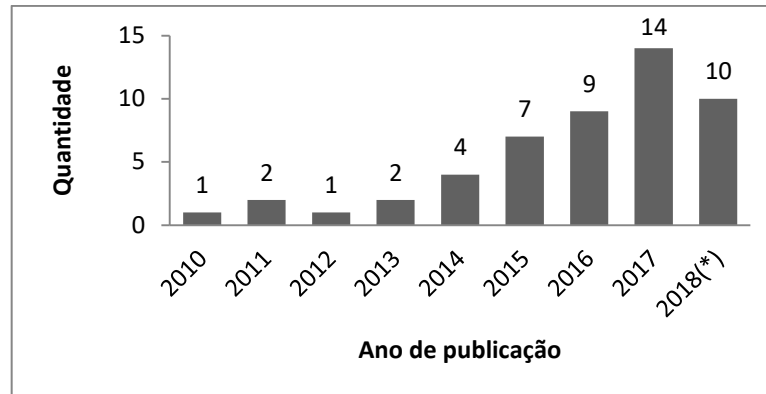


Figura 2 - Número de artigos sobre codestruição (2010 a outubro/2018).  
Fonte: Elaboração própria.

## 2.3 Resultados

### 2.3.1 Codestruição: contribuições exclusivamente conceituais

A cocriação e codestruição de valor são parte da pesquisa atual em *marketing* de serviço(s), na qual se tem um foco maior no conceito “serviço” (no singular) - definido como a aplicação de conhecimentos e habilidades (VARGO; LUSCH, 2004; BARON; WARNABY; HUNTER-JONES, 2014). Nessa lógica, o serviço é visto como a unidade fundamental de troca do *marketing* (VARGO; LUSCH, 2004). Plé e Caceres (2010) exploram a possibilidade teórica de que as interações entre os sistemas de serviços não apenas cocriam valor, mas também têm efeitos que levam à codestruição do valor. Observa-se que o termo processo de valor faz mais sentido, ao invés do termo genérico cocriação de valor (PLÉ, 2016; PLÉ, 2017).

A codestruição de valor ocorre quando um sistema de serviço utiliza recursos de maneira inadequada ou inesperada, acidental ou intencionalmente (PLÉ, 2016; PLÉ; CACERES, 2010). Exceto por uma categorização de recursos operando *versus* recursos operantes, a natureza do recurso não estava bem documentada até a contribuição de Plé (2016). Doze tipos de recursos dos clientes podem ser utilizados na cocriação de valor, os quais são: informativos; emocionais; físicos; financeiros; temporais; comportamentais; relacionais; sociais; culturais; relacionados à função (tamanho da função, reconhecimento de função e clareza da função); capacidade do cliente; e disposição do cliente (PLÉ, 2016).

Uma opção estratégica para uma empresa gerenciar clientes que destroem valor em benefício da empresa e de seus sistemas é o *demarketing* seletivo (FARQUHAR; ROBSON, 2016). Os autores argumentam que os clientes não rentáveis são aqueles que não conseguem

integrar seus recursos com os da empresa e demonstram que esses clientes destroem o valor além da empresa imediata, mapeando seu impacto no sistema de serviços e em suas estruturas de níveis micro, meso e macro. Outro mecanismo que se apresenta como potencial no processo de redução do risco de codestruição de valor é o de empoderamento-para-ação, já que os clientes estarão mais preparados para assumir suas funções em serviços altamente relacionais (BOAVENTURA; BRITO, 2018).

O trabalho conceitual de Kuppelwieser e Finsterwalder (2016) analisa a relação teórica entre a LDS e a pesquisa do serviço transformativo (*Transformative service research* - TSR). As contribuições também ocorrem em torno da temática de serviços e cuidados médicos (ROBERTSON; POLONSKY; MCQUILKEN, 2014; PALUMBO, 2016); varejo (SIGUAW; GASSENHEIMER; HUNTER, 2014; EHRENTAL; GRUEN; HOFSTETTER, 2014) e experiências esportivas (TSIOTSOU, 2016a).

A codestruição de valor para os consumidores e prestadores de serviços de *e-health* (ou seja, fornecedores de interfaces tecnológicas para os consumidores se autodiagnosticarem) tem forte potencial de acontecer, bem como a cocriação por meio do diagnóstico “faça você mesmo” (ROBERTSON *et al.*, 2014). Apesar da introdução de mudanças como as propostas pelas tecnologias de informação, várias barreiras impedem a plena implementação da coprodução de cuidados de saúde, alimentando a aplicação do modelo médico tradicional. O estabelecimento de uma parceria de cocriação entre os pacientes e os profissionais de saúde envolve o encontro de crenças conflitantes e fins divergentes e, como consequência, o envolvimento do paciente pode levar a um confronto em vez de à coprodução, provocando assim a codestruição do valor (PALUMBO, 2016).

Os impactos sobre o intermediário que opera em um canal no qual o fabricante é significativamente influenciado pelas contribuições do consumidor apontam que: à medida que os fabricantes utilizam as contribuições dos consumidores, os intermediários da cadeia de suprimentos afiliados observam menor poder de informação, proporcionando menor valor ao canal, maior dependência baseada em benefícios e custos, maiores esforços para criar valor de canal, uma reputação aprimorada e maiores vendas e maior colaboração com clientes (SIGUAW *et al.*, 2014). Sobre a falta de estoque, observa-se que ela altera e diminui a criação de valor entre fabricantes, varejistas, compradores, usuários e suas redes (EHRENTAL *et al.*, 2014). Esses autores desenvolvem um modelo adicional que ilustra os novos custos de um esgotamento de estoque conforme revelado pela perspectiva da LDS, permitindo que varejistas e fabricantes alinhem seus interesses na melhoria da disponibilidade na prateleira.

No campo das experiências esportivas, é possível integrar a visão de ecossistema de serviços da LDS com a Teoria da Cultura do Consumidor (TSIOTSOU, 2016a). A LDS pode ajudar todos os atores esportivos a reconhecer os papéis conjuntos dos envolvidos no processo de cocriação e codestruição de valor (por exemplo, empresas esportivas, torcedores, participantes, mídia, fornecedores e patrocinadores) e a Teoria da Cultura do Consumidor na identificação de todos os aspectos que moldam as experiências esportivas (histórico, tribal, social e cultural) e da qual o valor é derivado (TSIOTSOU, 2016a).

O quadro 1 resume os principais objetivos dos artigos e substantivos teóricos utilizados nos registros puramente conceituais encontrados.

Quadro 1 - Contribuições puramente conceituais sobre codestruição de valor

Autor	Objetivo	Substantivo teórico
Plé e Cáceres (2010)	Explorar a possibilidade teórica de que as interações entre os sistemas de serviços não apenas cocriam valor, mas também têm efeitos que levam à codestruição do valor.	LDS; cocriação e codestruição de valor; processo de codestruição de valor; uso indevido de recursos.
Baron, Warnaby e Hunter-Jones (2014)	Descrever o desenvolvimento da pesquisa no domínio do <i>marketing</i> de serviço(s), desde o seu nascimento como área de estudo acadêmico (1960-1970) até a publicação do artigo.	Contexto histórico da pesquisa de <i>marketing</i> de serviço(s).
Robertson, Polonsky e McQuilken (2014)	Explorar a codestruição de valor associada com o autodiagnóstico <i>on-line</i> .	Autodiagnóstico <i>on-line</i> ; integração de recursos na LDS; codestruição de valor.
Siguaw, Gassenheimer e Hunter (2014)	Examinar como as contribuições do consumidor aos fabricantes se tornam partes dos processos de criação de valor, <i>marketing</i> e inovação e indiretamente afetam os intermediários na cadeia de suprimentos do fabricante.	LDS; poder informacional; dependência baseada em benefícios e custos; coconstrução e codesconstrução de valor; aumento da reputação e das vendas; retenção de informações; contágio; incorporação relacional.

Ehrenthal, Gruen e Hofstetter (2014)	Abordar os efeitos de fora de estoques do varejo a partir de uma visão da LDS. O artigo procura explorar a consequente diminuição do valor pela não disponibilidade do produto.	Fora de estoque no varejo; LDS no contexto de bens de consumo de alta velocidade.
Palumbo (2016)	Contextualizar os conceitos de “coprodução de serviços” e “cocriação de valor” para os serviços de saúde, o qual muda o modelo biomédico tradicional que enfoca o tratamento de doenças e negligencia o papel desempenhado pelos pacientes no tratamento.	Conceito de coprodução no contexto da atenção à saúde; envolvimento dos pacientes na concepção e prestação de serviços de saúde; barreiras à coprodução de cuidados de saúde; resultados do envolvimento dos pacientes na prestação de cuidados.
Tsiotsou (2016a)	Compreender profundamente as experiências esportivas e do contexto que enquadra as trocas no esporte.	Experiência do esporte; LDS; Teoria da Cultura do Consumidor.
Ple (2016)	Explorar como os funcionários de serviços envolvidos em processos de cocriação com os clientes integram os recursos deste último.	Recursos; integração de recursos; processo de cocriação de valor; processo de cocriação diádica empregado-cliente: o lado do funcionário; participação do cliente; LDS.
Kuppelwieser e Finsterwalder (2016)	Discutir o arcabouço teórico da Pesquisa de Serviços Transformativos e suas relações com a LDS.	Pesquisa de Serviços Transformativos; LDS.
Farquhar e Robson (2016)	Desenvolver uma conceituação de <i>demarketing</i> seletivo através da adoção de uma perspectiva sistêmica e da empresa derivada da destruição de valor.	<i>Demarketing</i> ; <i>demarketing</i> seletivo; destruição de valor; LDS; sistemas de serviço; integração de recursos; dissolução de relacionamento.
Plé (2017)	Contribuir para o debate sobre a conceituação de valor e a necessidade de mais pesquisas sobre codestruição de valor.	LDS; cocriação de valor; codestruição de valor; ecossistema.
Boaventura e Brito (2018)	Analisar a literatura sobre participação e empoderamento de clientes, explorando seus efeitos sobre a avaliação do serviço e intenções comportamentais.	Participação do cliente; empoderamento do cliente; LDS.

Fonte: Elaboração própria.

### 2.3.2 Codestruição: contribuições com aplicações empíricas

A codestruição de valor ao ser introduzida na estrutura da LDS é aceita como tão válida quanto a cocriação de valor (ECHEVERRI; DALI, 2011; WORTHINGTON; DURKIN, 2018) e uma maneira importante de conceituar resultados não positivos de interações ator-ator (PRIOR; MARCOS-CUEVAS, 2016).

Desde a contribuição empírica de Echeverri e Dali (2011) aplicada no transporte público, os registros encontrados se dedicaram a abordar a codestruição nos seguintes casos: serviços bancários, saúde e cuidados, gerenciamento de projetos, ações coletivas e canais *on-line*, relacionamento consultor e cliente, contextos não comerciais, B2B e o que foi designado “outros casos” (transporte público, eventos, *shopping centers*, condução de carros de luxo, *showrroning* e análise conjunta de diferentes tipos de organizações). Os tópicos abaixo se dedicam a apresentar essas contribuições.

- **Serviços bancários**

Apesar da automatização de serviços, as relações personalizadas nunca foram tão importantes dentro do setor bancário, pois grande parte da destruição de valor é culpa tanto do bancário quanto do cliente (WORTHINGTON; DURKIN, 2012). Os funcionários e os clientes culpam uns aos outros por desencadear um incidente de mau comportamento durante transações bancárias, revelando que há uma clara lacuna de comunicação entre funcionários e clientes, pois nenhum deles entende os problemas da outra parte (KASHIF; ZARKADA, 2015).

O quadro 2 resume os principais objetivos dos artigos, aplicação e substantivo teórico utilizados nos registros encontrados na revisão sistemática que contribuem com análise empírica da codestruição de valor em serviços bancários.

Quadro 2 - Codestruição de valor em serviços bancários

Autor	Objetivo	Aplicação empírica	Substantivo teórico
Worthington e Durkin (2012)	Explorar o conceito de codestruição de valor no caso de banco de varejo e ilustrar essa codestruição através de exemplos de solicitação e concessão de empréstimos irresponsáveis.	Bancos de varejo - concessão de empréstimos irresponsáveis.	Valor; LDS; codestruição de valor.

Kashif e Zarkada (2015)	Incorporar uma perspectiva do sistema social para estudar detalhadamente os incidentes de mau comportamento do cliente a partir da perspectiva dos funcionários de linha de frente de um banco e clientes.	Empresas de serviços de alto contato, com funcionários de linha de frente de um banco de varejo e clientes no Paquistão.	LDS; Cocriação e codestruição de valor; Mau comportamento do cliente.
-------------------------	--	--	---

Fonte: Elaboração própria.

### • Saúde e cuidados

Na área da saúde, os pacientes não consideram "ficar bom" como o único valor que procuram, mas também todas as experiências que passam no consultório (OSEI-FRIMPONG *et al.*, 2015). Alguns médicos acham difícil aceitar as mudanças recentes no comportamento e nas atitudes dos pacientes, resultando em conflitos de conhecimento que afetam adversamente as experiências dos atores no consultório, o que leva à destruição de valor (OSEI-FRIMPONG *et al.*, 2015). As mudanças no comportamento e atitudes na área da saúde derivam-se inclusive de mudanças tecnológicas, como o acesso à Internet e mesmo o uso de robôs assistivos (robôs que fornecem assistência por meio de interação social, tendo funções de companheiros, colaboradores, parceiros e amigos - por exemplo, robôs que monitoram a saúde, proporcionam companhia social etc.). Assumindo a perspectiva de uma pessoa idosa, Čaić, Odekerken-Schroder e Mahr (2018) definem os papéis do robô de acordo com seu potencial de cocriação / destruição de valor, podendo ser de: facilitador, intruso, aliado, substituto (substituindo cuidadores humanos), eu estendido (permitindo que eles prolonguem sua independência e suas rotinas normais de vida) e desativador (acelerando o declínio mental) e os vincula a três funções de suporte à saúde: salvaguarda, contato social e suporte cognitivo.

O quadro 3 resume os principais objetivos dos artigos, aplicação e substantivo teórico utilizados nos registros encontrados na revisão sistemática que contribuem com análise empírica da codestruição de valor em saúde e cuidados.

Quadro 3 - Codestruição de valor em saúde e cuidados

Autor	Objetivo	Aplicação empírica	Substantivo teórico
Osei-Frimpong, Wilson e Owusu-Frimpong (2015)	Investigar os processos de cocriação de valor a partir da tríade focal do paciente e do médico e como suas experiências na sala de consulta afetam o valor que é criado.	O artigo aborda a formação de valor interacional entre pacientes e médicos.	Definição de valor; experiências e processo de cocriação.
Čaić, Odekerken-Schroder e Mahr (2018)	Investigar as possíveis funções de robôs socialmente assistivos em redes de valor para o cuidado ao idoso.	Analisa a perspectiva do ator foco da rede, ou seja, a pessoa idosa.	Cocriação e codestruição de valor em redes; robôs socialmente assistivos no cuidado do idoso; proposições de valor de robôs socialmente assistivos.

Fonte: Elaboração própria.

#### • Contextos não comerciais

A criação de valor nem sempre é sustentável em um sistema de serviços porque está sujeita a mudanças na alocação de recursos e, portanto, está exposta à variação (HSIEH; CHEN, 2017). As ações coletivas dos cidadãos criam e eventualmente codestroem a marca de uma cidade (VALLASTER; VON WALLPACH; ZENKER, 2018). Os autores utilizam a crise de refugiados na Alemanha para analisar que as marcas das cidades são cocriadas pela política urbana e ações coletivas dos moradores. Porém, mudanças nos objetivos, valores compartilhados e o nível de poder das partes interessadas podem mudar massivamente a marca da cidade e também codestruir a marca atual. Mensagens de marca criadas em conjunto são decodificadas com base nas experiências, valores e objetivos pessoais de cada receptor, levando a diferentes interpretações da mensagem (VALLASTER *et al.*, 2018). Quando esse processo é suportado por artefatos de sistemas de informação, observa-se que o valor também pode ser codestruído (UPPSTRÖM; LÖNN, 2017). No contexto público, a comunicação é um importante elemento para reduzir o risco de exclusão e para dar aos consumidores não especialistas a possibilidade de entender e aprender sobre o papel cocriativo deles para



participar do processo (SÄWE; THELANDER, 2015). A comunicação estratégica pode, portanto, ser considerada essencial para a cocriação.

O quadro 4 resume os principais objetivos dos artigos, aplicação e substantivo teórico utilizados nos registros encontrados na revisão sistemática que contribuem com análise empírica da codestruição de valor em contextos não comerciais.

Quadro 4 - Codestruição de valor em contextos não comerciais

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aplicação empírica</b>	<b>Substantivo teórico</b>
Säwe e Thelander (2015)	Problematizar como uma atividade cocriativa é concebida para os participantes e as consequências da concepção para os valores que são cocriados no processo.	Analisa as condições de cocriação em um contexto não comercial. No caso, analisa-se um evento de arte como uma plataforma de engajamento para envolver os cidadãos na renovação urbana.	LDS; cocriação e codestruição de valor; análise de quadros de Erving Goffman (Teoria psicossocial).
Vallaster, von Wallpach e Zenker (2018)	Explorar a questão da cocriação e eventual codestruição de marcas de cidades no âmbito da interação entre políticas urbanas e ações coletivas de moradores.	Analisa a interação entre políticas urbanas e desenvolvimento de marcas durante a crise de refugiados que teve seu pico no outono de 2015 na Alemanha.	Políticas urbanas; cocriação e codestruição de marcas; movimentos de refugiados; marcas de cidades.
Uppström e Lönn (2017)	Analisar os processos de cocriação suportados por artefatos de sistema de informação (vistos como objetos de fronteira) e considerar os resultados das colaborações, em termos de cocriação e codestruição de valor.	Analisa colaborações entre governo e comunidades externas apoiadas por sistemas de informação.	Cocriação e codestruição de valor; cocriação de valor no setor público e <i>e-government</i> ; Teoria do Objeto de Fronteira.
Hsieh e Chen (2017)	Criar um modelo de medição de variação de valor para definir o relacionamento entre várias funções no gerenciamento de recursos dentro de um sistema de serviços.	Utiliza dados abertos da central de atendimento do governo ao cidadão.	LDS; cocriação de valor e codestruição de valor.

Fonte: Elaboração própria.

- **Gerenciamento de projetos**

No gerenciamento de projetos também existem evidências de codestruição de valor (MILLS; RAZMDOOST, 2016; SMYTH; LECOEVRE; VAESKEN, 2018). Essas descobertas sugerem que os gerentes de projeto devem conduzir fortes relacionamentos de equipe de KAM (*Key Account Management*), para que possam se alinhar e se adaptar aos requisitos do cliente e controlar a resposta às expectativas dos *stakeholders*. No caso de análise de um megaprojeto sob as lentes da LDS (*UK-French Hinkley Point C Nuclear Power Station*), a proposta de valor é cocriada no *front-end* (SMYTH; LECOEVRE; VAESKEN, 2018).

O quadro 5 resume os principais objetivos dos artigos, aplicação e substantivo teórico utilizados nos registros encontrados na revisão sistemática que contribuem com análise empírica da codestruição de valor em gerenciamento de projetos.

Quadro 5 - Codestruição de valor em gerenciamento de projetos

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aplicação empírica</b>	<b>Substantivo teórico</b>
Mills e Razmdoost (2016)	Explorar o impacto dos relacionamentos individuais e baseados em equipe da KAM.	A análise explora o campo do gerenciamento de projetos de construção.	Key Account Management; expectativas e stakeholders na gestão de projetos; cocriação e codestruição de valor.
Smyth, Lecoeuvre e Vaesken (2018)	Explicar como o valor pode ser cocriado ou codestruido no front-end de um megaprojeto e, especificamente, como ele influencia o processo de tomada de decisão.	Aborda a cocriação e codestruição de valor no gerenciamento de projetos, utilizando como estudo um grande projeto (Hinkley Point C Nuclear Power Station).	LDS; valor esperado e criação de valor; interações em projetos; cocriação de valor; codestruição de valor; Front-End.

Fonte: Elaboração própria.

- **Ações coletivas e canais *on-line***

As ações coletivas dos consumidores são analisadas por Caru e Cova (2015). Para tanto, analisam-nas em quatro experiências de serviço coletivo - comunidade de marca, subcultura de consumo, tribo do consumidor e comunidade imaginária - para identificar as

práticas (entendidas aqui como formas rotineiras pelas quais as pessoas demonstram sua sociabilidade) dessas experiências (CARU; COVA, 2015). Essas práticas são: exultar (mostrar alegria vívida ou triunfante); ajudar; informar; julgar; realizar; ficar na fila; compartilhar valor; e voluntariar. Essas práticas são ambivalentes em termos de cocriação ou codestruição da experiência e indicam relativa incontroleabilidade (CARU; COVA, 2015).

No caso do *crowdsourcing*, a cocriação pode ocorrer quando os clientes estão satisfeitos, sentem-se valorizados, experimentam reciprocidade, recebem incentivos organizacionais, são solicitados ao *feedback*, contam com esforços de reparação de serviços e interagem com funcionários prestativos, empáticos, educados e receptivos (ZHANG *et al.*, 2018). Os autores apontam que a codestruição emerge de comportamentos grosseiros de funcionários, indiferença, confronto com representantes da empresa, falha tecnológica, falta de pontos de reclamação e desejo de vingança dos clientes.

As ações em conjunto dos fãs de uma marca também contribuem para a dissipação do seu público. Esse processo é desencadeado pelas reações dos fãs aos componentes que os produtores proposital ou inadvertidamente introduzem em suas marcas, resultando em codestruição de valor (PARMENTIER; FISCHER, 2015). Por exemplo, observa-se um colapso da autenticidade de marcas de surfe, quando essas se aprofundaram na integração em circuitos globais de capital financeiro, na homogeneização de produtos e na busca do crescimento sem fim para satisfazer os acionistas (WARREN; GIBSON, 2017). Ao observar um detrimento progressivo das narrativas de origem subcultural e os valores de credibilidade e participação do surfe, os consumidores que cocriaram as marcas também as codestruíram (WARREN; GIBSON, 2017). Esse comportamento abriu espaço no mercado para novos participantes de nicho com conexões subculturais mais confiáveis.

As mídias sociais são canais de comunicação via Internet que podem ter um impacto positivo na inovação de uma empresa. Os resultados das interações entre empresas e mídias sociais reduzem as deseconomias de escopo, no entanto, elas também codestroem valor (URATNIK, 2016). No contexto das comunidades de marca *on-line*, a codestruição de valor ocorre sempre que os clientes reclamam, criticam ações das empresas, recomendam seus pares a boicotar a empresa e favorecem pontos de venda de concorrentes (PEEROO; SAMY; JONES, 2017). No entanto, os resultados também revelam que o *anti-branding* pode desempenhar um papel positivo no esporte, pois fortalece o relacionamento entre os fãs da marca opositora e da marca e promove a rivalidade entre os fãs de futebol (POPP; GERMELMANN; JUNG, 2016). O modo como os clientes utilizam seus recursos é

determinado pelas suas expectativas. No caso das interações *on-line* entre marcas de luxo e clientes, os quatro principais tipos de recursos envolvidos são: amor, *status*, informação e serviços (QUACH; THAICHON, 2017).

A manutenção do comportamento é um aspecto e resultado importante do *marketing* social, pois a continuação dos comportamentos desejáveis em longo prazo é fundamental para a realização dos seus objetivos. Ao explorar a manutenção do comportamento no *marketing* social, observa-se que o desconforto físico e mental, tempo e esforço levam à destruição de valor nas experiências dos participantes em mídias sociais; enquanto o encorajamento, apoio e interação; compartilhamento de ideias criativas e estratégicas; prazer pessoal e experiências gratificantes levam à criação (ZAINUDDIN; DENT; TAM, 2017).

Camilleri e Neuhofer (2017) exploram a cocriação e codestruição de valor na economia compartilhada, utilizando como objeto de estudo as práticas sociais observadas nos comentários de clientes e respostas dos anfitriões no *website* do Airbnb. Além da cocriação e destruição de valor, no contexto de conteúdo gerado pelo cliente no TripAdvisor, também encontra-se a não criação de valor (STHAPIT; BJÖRK, 2018). O boca-a-boca eletrônico (*electronic word-of-mouth* - *eWOM*) é um recurso de informação importante tanto para clientes como para empresários e donos de *websites* de revisão *on-lines*, como também o TripAdvisor (NAM *et al.*, 2018). O *eWOM* ocorre tanto para consumidores amantes das marcas, como para aqueles que as odeiam, ou possuem algum tipo de aversão. O engajamento positivo e negativo de marca são dois lados opostos do mesmo constructo que reflete as experiências interativas do consumidor (LOUREIRO; KAUFMANN, 2018). A codestruição de valor no contexto de *websites* de revisão *on-lines* pode ser explicada como um ciclo vicioso envolvendo desconfirmação e desconfiança do *eWOM* anterior, negatividade do *eWOM* e desconfiança do *website* (NAM *et al.*, 2018).

Outro enfoque da análise da interação *on-line* acontece no desenvolvimento de novos produtos, no qual os consumidores com diferentes habilidades e disposições criativas não podem ser igualmente utilizados e atendidos. A concorrência entre os segmentos de consumo cocriadores pode enfraquecer desproporcionalmente o valor se um produto for projetado para satisfazer a todos (HILER; COOK; NORTHINGTON, 2018). Dessa forma, esse trabalho sugestiona que as empresas devem determinar quando a cocriação é uma estratégia viável para o desenvolvimento de produtos.

O quadro 6 resume os principais objetivos dos artigos, aplicação e substantivo teórico utilizados nos registros encontrados na revisão sistemática que contribuem com análise empírica da codestruição de valor em ações coletivas e mídias sociais.

Quadro 6 - Codestruição de valor em ações coletivas e canais *on-line*

Autor	Objetivo	Aplicação empírica	Substantivo teórico
Caru e Cova (2015)	Identificar e compreender as práticas de consumo que levam à cocriação de experiências coletivas de serviço.	Analisa quatro práticas coletivas na experiência de consumo: comunidade de marca; subcultura do consumo, tribo do consumidor; comunidade imaginada.	Teoria da Cultura do Consumidor; LDS; dimensão coletiva na experiência de serviço.
Parmentier e Fischer (2015)	Examinar como os fãs podem contribuir para a desestabilização da identidade de uma marca e alimentar a dissipação de públicos dos quais eles são membros.	Usa dados longitudinais sobre o Next Top Model da América, uma <i>serial brand</i> .	(Dis)Engajamento de marca; Teoria do agenciamento.
Uratnik (2016)	Explicar como as empresas alavancam a inovação sustentável com usuários de mídia social na coprodução e cocriação de valor.	Estudam fenômenos das mídias sociais em inovação de serviços.	Inovação de serviços interativos; mídias sociais; formação de valor.
Popp, Germelmann e Jung (2016)	Investigar comunidades de anti-marca baseada em mídias sociais e seus efeitos sobre a marca do time de futebol em questão.	A análise é feita no contexto de esporte de equipe, em particular do futebol (comunidades anti-marca no Facebook).	Cocriação de marcas de esporte; anti-consumo, "evitação" da marca, ativismo anti-marca; lealdade à marca de oposição; re-interpretação do significado da marca.
Warren e Gibson (2017)	Teorizar sobre a criação de valor de marca subcultural e sua interação com a expansão corporativa, culminando em contradições destrutivas.	Utilizam o caso da subcultura de surfe e do colapso das empresas de surf corporativo.	Geografia econômica de marcas; relevância comercial de subculturas.
Peeroo, Samy e Jones (2017)	Explorar os papéis desempenhados pelas comunidades de marca <i>on-line</i> e pelos clientes na criação, bem como a destruição de valor.	Analisa a interação entre clientes e empresas nas mídias sociais no setor de supermercado.	Mídias sociais; empoderamento dos clientes; cocriação e codestruição.

Quach e Thaichon (2017)	Examinar o processo de co-criação e codestruição de valor entre marcas de luxo e consumidores na perspectiva do consumidor usando a Teoria do Recurso Social.	Analisa-se a cocriação e codestruição de valor entre marcas de luxo e consumidores, na perspectiva dos clientes.	Marcas de luxo; presença online das marcas de luxo; cocriação e codestruição de valor; Teoria do Recurso Social.
Camilleri e Neuhofer (2017)	Desenvolver um quadro teórico de cocriação e codestruição de valor das práticas sociais de hóspedes e anfitriões, promovidas pelo Airbnb na economia compartilhada.	Análise comentários <i>on-line</i> de hóspedes e anfitriões extraídos dos dados do Airbnb.	Consumo colaborativo; cocriação e codestruição em experiências; práticas sociais
Zainuddin, Dent e Tam (2017)	Identificar como a manutenção do comportamento é apoiada ou dificultada pela criação e destruição de valor no <i>marketing</i> social.	O trabalho é feito no contexto de mídias sociais, no caso o Twitter. Estudantes universitários foram selecionados como população-alvo para explorar a manutenção do comportamento no <i>marketing</i> social.	Manutenção do comportamento no <i>marketing</i> social; valor e criação de valor no <i>marketing</i> social; desvalorização e a destruição de valor no <i>marketing</i> social.
Loureiro e Kaufmann (2018)	Explorar como o engajamento <i>on-line</i> influencia a boca-a-boca com foco positivo ou negativo no consumo.	Três marcas foram selecionadas para serem o foco do estudo (Starbucks, Apple e McDonald's) e seis comunidades de marcas <i>on-line</i> dessas marcas participaram (cada marca com uma comunidade de amor e uma de ódio).	Conceituação e dimensionalidade do engajamento do consumidor; boca-a-boca.
Nam, Baker, Ahmad e Goo (2018)	Investigar o que faz com que os consumidores confiem ou desconfiem de um site de revisão e como o valor é criado (ou destruído) por meio de revisões <i>on-line</i> , que são um tipo de boca a boca eletrônico.	Utiliza dados dos usuários do website da TripAdvisor, os quais postaram comentários de avaliação após permanecerem em hotéis. Os dados são coletados na comunidade online do TripAdvisor.	Boca a boca eletrônico; cocriação e codestruição; confiança e desconfiança; Modelo de Confirmação de Expectativas.
Sthapit e Björk (2018)	Explorar dimensões da formação do valor interativo - cocriação, codestruição e não-criação de valor.	Analisa serviços de acomodação turística, se baseando em avaliações <i>on-line</i> de experiências no site de viagens TripAdvisor.	Modelo estrutural de experiências turísticas; valor, cocriação de valor, corecuperação de valor, coredução de valor, codestruição e não-criação.

Zhang <i>et al.</i> (2018)	Desenvolver um modelo teórico para identificar em que condições o engajamento do cliente cocria e codestrói valor em canais online e investigar os fatores contribuintes.	Concentra-se no desenvolvimento de um modelo teórico, em que o protocolo de pesquisa foi enviado pela plataforma Qualtrics.	Engajamento online do cliente; cocriação e codestruição de valor.
Hiler, Cook e Northington (2018)	Explorar o fenômeno da co-competição entre grupos heterogêneos de consumidores.	O estudo é utilizado com assinantes do MMORPG, World of Warcraft (WoW)..	LDS; co-competição.

Fonte: Elaboração própria.

- **Relacionamento cliente e consultor**

Observa-se que a falta de controle no que está acontecendo é parte inerente do relacionamento entre consultores e clientes (VON BECKER *et al.*, 2015). Determinar de maneira definida quando e como o valor é realmente criado ou destruído é difícil, pois cada pessoa irá atribuir um significado específico a um evento não rotineiro, o qual variará também no decorrer do tempo (VON BECKER; AROMAA; ERIKSSON, 2017). Além disso, a codestruição de valor também é observada através de um comportamento aparentemente positivo, pois uma extrema positividade pode ser um abrigo para esconder problemas reais (KANTANEN, 2017).

O quadro 7 resume os principais objetivos dos artigos, aplicação e substantivo teórico utilizados nos registros encontrados na revisão sistemática que contribuem com análise empírica da codestruição de valor no relacionamento entre cliente e consultor.

Quadro 7 - Codestruição de valor no relacionamento cliente e consultor.

Autor	Objetivo	Aplicação empírica	Substantivo teórico
von Becker, Aromaa e Eriksson (2015)	Analisar como a cocriação e codestruição de valor ocorre na interação social entre clientes e consultores, utilizando como base a <i>Avoidance-approach motivation</i> .	Interação entre cliente e consultor.	Cocriação e codestruição de valor; interação cliente-consultor; <i>avoidance-approach motivation</i> .
Kantanen (2017)	Examinar os pré-requisitos da formação de valor interativo .	Dedica-se ao campo da comunicação estratégica, analisando o relacionamento entre consultores externos em empresas de médio porte (fornecedor de sistemas de distribuição de eletricidade) e participantes de um workshop.	Aprendizagem organizacional, sócio-construtivismo; cocriação de valor; codestruição de valor; coprodução.
von Becker, Aromaa e Eriksson (2017)	Demonstrar como a atividade reflexiva - realizada tanto pelo produtor quanto pelo cliente após a fase interativa de cocriação e codestruição - pode reproduzir uma nova compreensão do relacionamento.	Analisa a interação entre provedor de serviços e cliente, no contexto de um projeto de desenvolvimento de negócios.	Criação e destruição de valor; cocriação e codestruição de valor; <i>sensemaking</i> retroativo.

Fonte: Elaboração própria.

#### • B2B

Os clientes empresariais podem desempenhar um papel na codestruição de valor causando falhas de serviço devido a erros da sua parte, como por exemplo, quando entregam material inadequado para o encontro do serviço (ZHU; ZOLKIEWSKI, 2015). Dessa forma, a codestruição de valor também é verificada no mercado B2B (ZHU; ZOLKIEWSKI, 2015; PRIOR; MARCOS-CUEVAS, 2016; VAFEAS; HUGHES; HILTON, 2016; MAKKONEN; OLKKONEN, 2017; HASCHKE; LINTON, 2018).

A falha no serviço no contexto B2B é um processo complexo, dinâmico e interativo, que pode ter um impacto mais profundo do que a falha de serviço em um contexto de consumidor, pois causa um efeito dominó (ZHU; ZOLKIEWSKI, 2015). Ou seja, ao causar



interrupção na produção dos clientes, haverá uma influência negativa de falha nos clientes da rede.

As *start-ups* podem ganhar valor mesmo de relacionamentos fracassados, pois o rumo da empresa pode mudar significativamente quando os relacionamentos não atingem os níveis esperados de troca (HASCHE; LINTON, 2018). Os episódios de interação das *start-ups* podem resultar em três tipos diferentes de mudanças: (a) mudança do conceito de negócio para a *start-up*; (b) mudança da constelação de colaboração; (c) mudança da característica do relacionamento de negócio (HASCHE; LINTON, 2018).

Em muitos casos, "diminuição de valor" pode ser o termo mais apropriado, pois reconhece que, embora o valor resultante possa ser insatisfatório, ainda pode gerar alguma melhoria no bem-estar do cliente (e do fornecedor) e ainda aliviar dificuldades com o uso do prefixo "co", implicando "conjunto" (VAFEAS *et al.*, 2016). Nesse sentido, esses autores propõem que os resultados do valor diminuído são causados por deficiências e uso indevido de recursos por ambos os parceiros relacionais, separadamente e em conjunto.

Os antecedentes para a diminuição de valor são: ausência de confiança, comunicação inadequada, desequilíbrio de poder / dependência, coordenação e capital humano inadequados (VAFEAS *et al.*, 2016). O ator percebe a codestruição de valor quando: (a) seus desejos não são realizados (*Goal prevention*); e (b) quando o ator experimenta custos excessivos - psicológicos, emocionais e outros (*Net deficit*) (PRIOR; MARCOS-CUEVAS, 2016). Esses autores também contribuem pontuando que o engajamento ator-ator ocorre dentro de um ecossistema de serviço, podendo assumir diferentes estilos de comportamento - ativo, passivo ou híbrido - combinados com os objetivos de compra - implícitos ou explícitos.

No contexto interorganizacional, além da cocriação e codestruição de valor, observa-se também um terceiro resultado, a não criação de valor (MAKKONEN; OLKKONEN, 2017). Os autores ilustram a codestruição, não-criação e cocriação de valor analisando o relacionamento de patrocínio entre o Museu de Arte Contemporânea (KIASMA) na Finlândia e uma empresa de mídia finlandesa (MTV).

O quadro 8 resume os principais objetivos dos artigos, aplicação e substantivo teórico utilizados nos registros encontrados na revisão sistemática que contribuem com análise empírica da codestruição de valor no relacionamento B2B.

Quadro 8 - Codestruição de valor no relacionamento B2B

Autor	Objetivo	Aplicação empírica	Substantivo teórico
Zhu e Zolkiewski (2015)	Explorar como as falhas de serviços B2B se manifestam em um contexto de manufatura.	Investiga empiricamente falha de serviço em contextos de manufatura <i>business-to-business</i> (B2B). Inclui tanto a percepção do cliente quanto do fornecedor.	Falha de serviço nos mercados de consumo e em contextos B2B; Reação do cliente ao fracasso de serviço em contextos de consumo e em contextos B2B.
Prior e Marcos-Cuevas (2016)	Analisar como a codestruição do valor se relaciona com a percepção do ator. Identificar estilos de envolvimento de atores que influenciam as maneiras pelas quais os atores recebem informações. Compreender as influências do ecossistema de serviços na codestruição de valor.	Estuda o relacionamento entre comprador e fornecedor (contexto de mercado B2B) na indústria aeroespacial.	LDS; cocriação e codestruição de valor; lógica do serviço; estilo de engajamento.
Vafeas, Hughes e Hilton (2016)	Identificar os antecedentes da diminuição de valor no relacionamento B2B.	Relacionamento B2B, entre agências (publicidade e design gráfico) e seu clientes.	LDS; cocriação de valor; valor diminuído; criação de valor agência-cliente.
Makkonen e Olkkonen (2017)	Analisar e ilustrar a formação interativa do valor (FIV) no âmbito interorganizacional, incluindo a noção de não-criação de valor.	Analisa a formação interativa do valor no contexto interorganizacional (Museu de Arte Contemporânea (KIASMA) em Helsinque e uma empresa de mídia finlandesa - MTV).	Formação interativa de valor.
Hasche e Linton (2018)	Examinar o desenvolvimento de colaborações de negócios de uma start-up, identificando episódios de cocriação de valor e codestruição de valor, bem como analisar as consequências desses episódios para uma startup em um contexto de rede.	A análise é a partir da perspectiva de uma start-up em uma fase inicial de desenvolvimento e das suas relações com fornecedores e clientes em um contexto de rede.	Start-ups e relações de negócios; Teoria da Troca Social; desenvolvimento de relacionamento de negócios; interação de negócio e dinâmica de relacionamento; Cocriação e codestruição de valor.

Fonte: Elaboração própria.

- **Outros casos**

Nos registros foram encontradas aplicações empíricas únicas nos seguintes contextos: transporte público (ECHEVERRI; DALLI, 2011), *showrroning* (DAUNT; HARRIS, 2017); eventos (CROWTHER; DONLAN, 2011); *shoppings centers* (SMITH, 2013); condução de

carros de luxo (TYNAN *et al.*, 2014); e análise conjunta de diferentes tipos de organizações (JARVI; KAHKONEN; TORVINEN, 2018).

O primeiro trabalho encontrado com aplicação empírica que aborda cocriação e codestruição de valor analisa a interface entre fornecedor e cliente no transporte público, com foco na perspectiva dos fornecedores do serviço (ECHEVERRI; DALI, 2011). Esses autores se dedicam à formação do valor interativo (cocriação e codestruição de valor), identificando cinco práticas de valor de interação - informando, cumprimentando, entregando, cobrando e ajudando, além de identificarem as práxis de formação de valor interativo, nas quais os profissionais intervêm quando se envolvem na formação de valor interativo. Também do ponto de vista dos fornecedores do serviço, Jarvi *et al.* (2018) observam que a codestruição do valor emerge devido à ausência de informação; nível insuficiente de confiança; erros; incapacidade de servir; incapacidade de mudar; ausência de expectativas claras; mau comportamento do cliente; e atribuição de culpa.

Do ponto de vista do cliente, o processo de codestruição de valor envolve perdas inesperadas de recursos primários e, frequentemente secundários (após a perda primária de recursos, os clientes podem investir outros recursos para compensar a perda), devido ao fracasso da empresa em cumprir sua proposta de valor (SMITH, 2013). As consequências da perda de recursos incluem emoções negativas (raiva, decepção e ansiedade) e comportamentos negativos (troca, boca a boca negativo e reclamações) (SMITH, 2013).

A formação de valor interativo pode acontecer em diferentes canais (*on-line* e *off-line*). Utilizando o comportamento de *showrooming*, observa-se que as características do consumidor, canal e produto são associadas à valorização na loja e à codestruição e cocriação de valor online (DAUNT; HARRIS, 2017). O *showrooming* é um exemplo de comportamento codestrutivo porque ele resulta no declínio no bem-estar das organizações que o *showroomer* se valeu, mas que não se envolveu em uma transação financeira (DAUNT; HARRIS, 2017).

A relevância dos eventos no *marketing* moderno levam Crowther e Donlan (2011) a conceituar a expressão “espaço de criação de valor”. Essa terminologia é uma fusão de criação de valor (VARGO; LUSCH, 2004) e a noção de espaço de *marketing*, que é um termo adotado para refletir a realidade temporária e transitória que os eventos fornecem (CROWTHER, 2010a). A natureza colaborativa dos eventos possui uma considerável sinergia com as noções de LDS de cocriação e codestruição (CROWTHER; DONLAN, 2011).

O quadro 9 resume os principais objetivos dos artigos, aplicação e substantivo teórico utilizados nos registros encontrados na revisão sistemática que contribuem com análise empírica da codestruição de valor em outros casos.

Quadro 9 - Codestruição de valor em outros casos

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aplicação empírica</b>	<b>Substantivo teórico</b>
Echeverri e SkåLén (2011)	Estudar a formação de valor interativo na interface cliente e fornecedor, a partir da perspectiva da Teoria da Prática.	Interface entre fornecedor e cliente no transporte público/análise na perspectiva dos fornecedores.	Formação de valor interacional; Teoria da Prática.
Crowther e Donlan (2011)	Conceitualizar o papel dos eventos dentro do paradigma da LDS.	Extraem a experiência a partir da visão de profissionais de gerenciamento de <i>marketing</i> , patrocínio e eventos.	LDS; eventos; espaço de criação de valor; cocriação; codestruição.
Smith (2013)	Examinar o processo de codestruição de valor proveniente do mau uso dos recursos do cliente pelas organizações, utilizando a teoria da conservação de recursos.	Examina o processo de codestruição de valor como percebido e experienciado pelos clientes de três <i>shopping centres</i> do Norte da Inglaterra.	Recursos do cliente e valor experienciado; cocriação e codestruição de valor e bem estar do sistema; LDS; e Teoria da Conservação do Recurso.
Tynan, McKechnie e Hartley (2014)	Compreender o conceito de valor na experiência a partir da perspectiva do cliente.	Examina a experiência de condução de carros de luxo.	Lógica Dominante do Cliente; criação de valor na experiência; tipos de valor
Daunt e Harris (2017)	Estabelecer <i>insights</i> sobre os antecedentes do <i>showrooming</i> derivados do consumidor.	Estuda a dinâmica do <i>showrooming</i> do ponto de vista dos clientes.	LDS; cocriação e codestruição de valor.
Jarvi, Kahkonen e Torvinen (2018)	Examinar as razões para a codestruição de valor, sua natureza temporal e em que tipos de relações essas razões emergem.	Analisa como os provedores de serviços (organizações públicas e privadas) percebem o surgimento da codestruição de valor.	Valor; criação e cocriação de valor; codestruição de valor.

Fonte: Elaboração própria.

## 2.4 Discussão

### 2.4.1 Abordagens para a codestruição de valor

A cocriação de valor é desejável, pois pode auxiliar as empresas na identificação das necessidades e desejos dos consumidores (LUSCH; VARGO, 2006), contribuir com a satisfação do cliente (NAMBISAN; BARON, 2007) e ser utilizada como uma vantagem competitiva pelas empresas (DVORAK, 2013). A empresa pode reduzir o custo de gerar novas ideias (ROMERO; MOLINA, 2011), ter aumento do crescimento corporativo e rentabilidade (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000; VON HIPPEL 2005), bem como eliminar custos dispendiosos e desnecessários com tecnologia de informação (PAYNE, STORBACKA; FROW. 2008). Porém, há de se considerar que a cocriação é benéfica no caso do sucesso do serviço, mas pode ser prejudicial quando o serviço falha (HEIDENREICH *et al.*, 2015).

O foco exclusivo na cocriação de valor afeta o modo como acadêmicos e profissionais percebem o valor (PLÉ, 2017). Portanto, uma abordagem mais enriquecedora é possibilitada relevando aspectos positivos e negativos de uma interação entre sistemas. Quando as expectativas dos clientes em relação aos serviços excederem as percepções dos serviços recebidos, valores negativos serão criados, e não valores positivos (PLÉ; CÁCERES, 2010). A codestruição de valor leva a um declínio do bem-estar, que pode assumir a forma de frustração ou perda de recursos (PRIOR; MARCOS-CUEVAS, 2016).

Nos 50 registros encontrados o objeto de análise da codestruição de valor está incluído em diferentes contextos, os quais são: serviços bancários, saúde e cuidados, gerenciamento de projetos, ações coletivas e canais *on-line*, relacionamentos consultor e cliente, não comerciais, B2B e o que foi designado “outros casos” (transporte público, eventos, *shopping centers* condução de carros de luxo, *showrooming* e análise conjunta de diferentes tipos de organizações). O substantivo teórico utilizado nos registros levantados inclui: LDS; cocriação e codestruição de valor; destruição de valor; criação de valor; coprodução; recurso; poder informacional; autodiagnóstico; consumo de alta velocidade; fora de estoque; participação do cliente; Teoria da Cultura do Consumidor; pesquisa transformativa em serviço; *demarketing*; ecossistema; empoderamento; Teoria da Prática; “Espaço de criação de valor”; Teoria da Conservação do Recurso; motivação aproximação-evitação; falha do serviço; valor; Teoria psico-social (análise de quadros de Erving Goffman); *Assemblage Theories*; mau comportamento do cliente; engajamento; inovação de serviços; gestão de marcas; lealdade; Teoria do Recurso Social; Teoria do Objeto de Fronteira; *sensemaking* retroativo; manutenção

do comportamento no *marketing* social; cocriação e codestruição em redes; *Expectation Confirmation Model*; e Teoria da Troca Social do Recurso.

A cocriação pode ser interpretada de muitas maneiras (HEINONEN *et al.*, 2010) e as abordagens sobre o que já foi publicado sobre o tema são as seguintes: LDS; ciência do serviço, lógica do serviço e outras abordagens (*marketing* de muitos para muitos, construcionista social, desenvolvimento de novo produto ou serviço e pós-modernismo) (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013). Observa-se nos registros analisados na revisão sistemática de literatura que essas abordagens também são utilizadas nos estudos que abordam a codestruição de valor. Além disso, observa-se que alguns registros encontrados utilizam mais de uma dessas abordagens para embasar seus achados. Os tópicos abaixo explicam cada uma dessas abordagens e aponta registros encontrados nessa revisão sistemática que as exemplificam.

- **Lógica Dominante do Serviço**

A LDS introduziu uma nova forma de entender o processo de criação de valor, o qual posteriormente ganhou novas abordagens. A LDS pode servir como esclarecimento de qual e como a mudança deve ser feita entre a visão tradicional de troca e um novo paradigma (VARGO; LUSCH, 2004; LUSCH; VARGO, 2006), dada a necessidade dessa mudança (GRÖNROOS, 1994). Uma das razões desse potencial da LDS é que ela é o agrupamento de correntes de pensamentos e pesquisas que eram dispersas (LUSCH; VARGO, 2006).

Na LDS é central a intangibilidade, os processos de troca para adquirir os benefícios de competências especializadas e as relações ao invés do foco em saídas tangíveis e transações discretas, proposta pela lógica dominante de bens (VARGO; LUSCH, 2004). Os consumidores não compram simplesmente um produto físico, mas os serviços que esse produto desempenha, bem como outros intangíveis, como garantia e marca (VARGO; MORGAN, 2005).

A LDS é uma reorientação filosófica que é aplicável a toda oferta de *marketing*, já que se define o serviço como a aplicação das competências especializadas (conhecimentos e habilidades) por meio de ações, processos e performances para o benefício próprio ou de outras entidades (VARGO; LUSCH, 2004). Além dessa definição de serviço, Vargo e Lusch (2004) definem recursos operados e operantes. Os recursos operados são os recursos econômicos tradicionais, sendo geralmente tangíveis e escassos (exemplo, terra, capital, animais, vegetais, minerais, entre outros). Esses recursos sofrem uma operação ou ação a fim

de que algum efeito seja produzido. Os recursos operantes são empregados na ação sobre os demais recursos (operados ou operantes), compõe-os as tecnologias, habilidades e conhecimento. As dez premissas fundamentais da LDS (VARGO; LUSCH, 2008) são:

1. Serviço é a base fundamental de troca;
2. Trocas indiretas mascaram a base fundamental de troca;
3. Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços;
4. Recursos operantes são as fontes fundamentais de vantagem competitiva;
5. Todas as economias são economias de serviço;
6. O consumidor é sempre um cocriador de valor;
7. A empresa não pode entregar valor, mas somente oferecer uma proposição de valor;
8. Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o cliente e relacional;
9. Todos os atores sociais e econômicos são recursos integradores;
10. O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.

O conceito central da LDS é que o consumidor é sempre um cocriador de valor (LUSCH; VARGO, 2006a; YI; GONG, 2013). A empresa e o consumidor são ambos colaboradores e concorrentes – colaboradores na cocriação de valor e competidores na extração de valor econômico (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). O mercado como um todo se torna inseparável no processo de criação de valor e o que surge como a base para um valor único para os consumidores é a sua experiência (que é contextual) (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A cocriação de valor como um conceito de negócio se captura uma evolução extremamente importante e tópica, em que as fronteiras entre as empresas e os clientes tornam-se mais turvas devido à redefinição contínua das suas funções (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013). Isso pode ser exemplificado pela dificuldade de se encontrar termos adequados para se identificar as partes que compõem o processo de cocriação, já que “produtor” e “consumidor” são claramente inconsistentes com as premissas da LDS (VARGO; LUSCH, 2008). Além desses, esses autores citam outros termos que continuam tendo uma conotação imprecisa, como “ator” “empresa”, “fornecedor”, “cliente” e “beneficiário”.

Nos registros encontrados nessa revisão de literatura sobre codestruição de valor, há tentativas de se complementar substantivos teóricos, afim de um entendimento mais completo sobre a formação de valor. Por exemplo, discute-se o arcabouço teórico da TSR e suas

relações com a LDS (KUPPELWIESER; FINSTERWALDER, 2016). O trabalho de Crowther e Donlan (2011) fornece uma nova contribuição conceitual para compreensão do valor dos eventos, examinando seu potencial através da lente da LDS. Sigauw *et al.* (2014) desenvolvem um modelo conceitual que explora o impacto potencial de incorporar a LDS em um relacionamento interorganizacional.

- **Ciência do serviço**

A ciência do serviço busca um vocabulário e perspectiva compartilhados para analisar os sistemas de serviços, os quais são abordados em diversas disciplinas, porém com diferentes focos de análise – tais como antropologia, engenharia industrial, *marketing*, teoria organizacional, direito e economia. Para tanto, Maglio e Spoher (2008) utilizam a LDS de Vargo e Lusch (2004) como base filosófica da ciência do serviço, e o sistema de serviço como a construção teórica básica. Os sistemas de serviços são entendidos como configurações de cocriação de valor compostas por pessoas, tecnologia e proposições de valor (MAGLIO; SPOHRER, 2008). Cada sistema de serviço pode ser considerado como um cliente e um provedor ao mesmo tempo e juntos eles podem interagir para cocriar valor (SPOHRER *et al.*, 2008). O maior sistema de serviços compreende a economia global e o menor centra-se em um indivíduo à medida que ele interage com os outros (MAGLIO; SPOHRER, 2008). Cada sistema de serviço acessa recursos de outros sistemas de serviço por meio de troca e a integração dos recursos pode contribuir para o bem-estar do sistema conforme determinado pelo contexto ambiental (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008).

A ciência do serviço tem como objetivo: categorizar e explicar os vários tipos de sistemas de serviços existentes, bem como a forma como os sistemas de serviços interagem e evoluem para cocriar valor; entender as razões para desvios do comportamento normativo, já que nem todas as interações entre sistemas de serviços cocriam valor; e aplicar o conhecimento científico para aprimorar a capacidade de projetar, melhorar e dimensionar sistemas de serviços para fins comerciais e sociais (por exemplo, eficiência, eficácia e sustentabilidade) (MAGLIO; SPOHRER, 2008).

Ao analisar a codestruição de valor também como uma possibilidade das interações dos sistemas de serviços, os registros identificados nessa revisão sistemática de literatura contribuem para a ciência do serviço. Smith (2013) contribui com essa abordagem ao examinar a perspectiva do cliente no processo de codestruição de valor proveniente do mau uso dos recursos do cliente pelas organizações, utilizando a teoria da conservação de recursos.



Já na perspectiva da empresa, os clientes destroem o valor além da empresa imediata, impactando no sistema de serviços e em suas estruturas de níveis micro, meso e macro (FARQUHAR; ROBSON, 2016). Para medir a variação de valor de um sistema de serviço, Hsieh e Chen (2017) criam um modelo.

A ciência do serviço identifica o papel cada vez mais importante da tecnologia na facilitação da cocriação de valor (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013). Uppström e Lönn (2017) analisam a cocriação e codestruição de valor suportados por artefatos de sistema de informação. Além dessas contribuições, enfatiza-se que há necessidade de mais pesquisas sobre codestruição de valor, especialmente em ecossistemas, ou seja, aqueles contextos que envolvem muitos *stakeholders* (PLÉ, 2017). As influências dos ecossistemas de serviços na codestruição de valor também foram encontradas nos seguintes contextos: varejo (EHRENTAL *et al.*, 2014); indústria aeroespacial (PRIOR; MARCOS-CUEVAS, 2016); e experiências esportivas (TSIOTSOU, 2016a).

- **Lógica do serviço**

A lógica do serviço distingue a lógica do serviço do cliente (*customer service logic*) e a lógica do serviço do provedor (*provider service logic*) (GRÖNROOS, 2008, 2011). Na lógica do serviço do cliente, o cliente ao usar os recursos fornecidos por uma empresa em conjunto com outros recursos e aplicar as habilidades que eles possuem, criam valor para si próprio em suas práticas cotidianas. Na lógica do serviço do provedor, ao criar contatos interativos com os clientes durante o uso de bens e serviços, a empresa desenvolve oportunidades de cocriar valor com eles e para eles (GRÖNROOS, 2008). A criação de valor refere-se à criação do valor em uso pelos clientes; a cocriação é uma função da interação (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Na perspectiva da lógica do serviço do cliente, o cliente é responsável pelo processo de criação de valor e, consequentemente, o valor não é cocriado (GRÖNROOS, 2008; HEINONEN *et al.*, 2010). Somente em alguns casos - se a empresa adota a lógica de serviço do provedor e estabelece interações entre o fornecedor e o cliente - o valor é cocriado (GRÖNROOS, 2008). Por meio de interações, a empresa é capaz de afetar o processo de atualização de valor do cliente e garantir que o valor em uso equivale à proposição de valor (GRÖNROOS, 2008).

Observa-se que a interação entre cliente e provedor deve ser estrategicamente pensada e desenvolvida pelo provedor. Como aponta Grönroos (2008) na lógica do serviço cabe ao

provedor cocriar valor. Na revisão sistemática sobre codestruição de valor, observa-se que o uso sem reflexão de uma estratégia cocriativa em um ambiente não comercial, pode resultar em não criação de valor ou mesmo codestruição de valor (SÄWE; THELANDER, 2015). Ao interagir com as mídias sociais, as organizações reduzem as deseconomias de escopo; no entanto, eles também codestroem valor (URATNIK, 2016).

- **Outras abordagens**

As outras abordagens para a cocriação de valor são as perspectivas adotadas pelo *marketing* de muitos para muitos, construcionista social, desenvolvimento de novo produto ou serviço e pós-modernismo (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013). O *marketing* de muito para muitos promove o papel das redes dos clientes e a importância de múltiplos atores. Fãs podem contribuir para a desestabilização da identidade de uma marca e alimentar a dissipação de públicos dos quais eles são membros (PARMENTIER; FISCHER, 2015).

A abordagem construcionista social pontua que a troca de serviços e cocriação de valor são influenciadas por forças sociais (EDVARDSSON *et al.*, 2011). Esses autores conceituam o valor no contexto social para capturar a sua natureza holística, ao invés de valor em uso. O contexto social, crenças e percepções e parceria entre médico e paciente são três áreas críticas necessárias para apoiar o processo de co-criação de valor e respectivos elementos ou atividades a serem considerados durante o encontro de serviço (OSEI-FRIMPONG *et al.*, 2015). Ao analisar as atividades colaborativas e dialógicas entre o consultor e o cliente, Kantanen (2017) baseia-se numa visão sócio-construtivista da aprendizagem organizacional em que o novo conhecimento é produzido em processos sociais.

Sobre o desenvolvimento de produtos, a pesquisa de Hiler *et al.* (2018) mostra como e quando as características dos consumidores interagem para influenciar o processo de inovação. Por exemplo, consumidores de jogos com altos níveis de capacidade e propensão (por exemplo, “*hardcores*”) valorizam mais o tempo no jogo. Alternativamente, aqueles com habilidades e propensões reduzidas (por exemplo, “*casuals*”) desejam mais flexibilidade no jogo.

No *marketing* pós-moderno, os clientes exigem um papel mais ativo na produção, e os profissionais de *marketing* são forçados a abrir o processo (BENDAPUDI; LEONI, 2003). Nesse sentido, os clientes precisam desenvolver habilidades (FIRAT; DHOLAKIA; VENKATESH, 1995). O empoderamento-para-ação pode contribuir para uma redução no

risco de codestruição de valor, pois os clientes estarão mais preparados para assumir suas funções (BOAVENTURA; BRITO, 2018).

#### **2.4.2 Formação de valor interativo**

O processo de criação de valor é entendido como uma forma inovadora de se analisar as trocas (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013), no qual os sistemas de serviço cocriam valor (FROW; PAYNE, 2011). A interação é fundamental na compreensão de cocriação (GRÖNROOS, 2011). Interações são ações mútuas e recíprocas a partir das quais as partes podem afetar uma à outra (GRÖNROOS; RAVALD, 2011; GRÖNROOS, 2011).

No real entendimento do conceito de cocriação deve-se considerar que o foco não é o cliente, o qual também não está sempre certo, a cocriação trata da criação de valor de forma conjunta entre empresa e cliente, não sendo uma simples tentativa da empresa em agradar ao cliente; a cocriação não é entregar um bom serviço ao cliente ou agradar o cliente com um serviço magnânimo, mas permitir que o cliente coconstrua a experiência de serviço para atender seu contexto; não é a customização em massa de ofertas que se adéquam a cadeia de suprimentos da indústria, mas a definição e resolução conjunta de problemas; ela não transfere atividades da empresa para o cliente, como no autosserviço, ou torna o cliente gestor de produtos ou codesigning de produtos e serviços, porém, ela cria um ambiente de experiência no qual os consumidores possam ter um diálogo ativo e coconstruir experiências personalizadas; ao invés de variedade de produto e segmento de um, tem-se variedade de experiência e experiência de um; na cocriação de valor não se prioriza uma pesquisa de *marketing* meticulosa, mas um diálogo contínuo e uma experimentação do negócio de acordo como os consumidores fazem em tempo real; não há a encenação de experiência, mas a coconstrução de experiências personalizadas; na cocriação de valor inovam-se ambientes para novas experiências, ao invés da inovação estar do lado da demanda para novos produtos e serviços (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

As pesquisas sobre codestruição de valor estão tomando o mesmo rumo das de cocriação de valor, ou seja, aumentado de quantidade ao longo dos anos, com vários exemplos específicos e utilizando diferentes abordagens, o que também torna essa corrente de pesquisa complexa. Considerando que cocriação e codestruição são dois lados de uma mesma moeda (PLÉ, 2017), assim como foi feito par a cocriação de valor (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013) é necessário estabelecer um quadro analítico que inclua a parte negativa da formação de valor.

No caso da cocriação de valor, a diversidade de abordagens do conceito se deve a diferentes interpretações do que constitui o “co”, a “criação” e o “valor” para cada abordagem teórica (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013). Esses autores sugerem analisar: qual tipo de recurso para quem (“co”); por qual tipo de mecanismo acontece a cocriação (“criação”); e qual tipo de valor para quem (“valor”) (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013). Para esses autores o desmantelamento da cocriação de valor em suas partes constituintes fornece essas três questões fundamentais que ajudam a compreender as diferentes abordagens, esclarecendo a complexidade conceitual e fornecendo uma base para o desenvolvimento da estrutura analítica orientada aos negócios para a cocriação de valor.

O presente trabalho propõe acrescentar à proposta de Saarijärvi *et al.* (2013) a análise da “destruição”, a fim de também considerar os aspectos negativos. Dessa forma, tem-se um quadro analítico para a formação do valor interativo (Figura 3). Assim, inclui-se na análise, por qual tipo de mecanismo acontece a “destruição”.

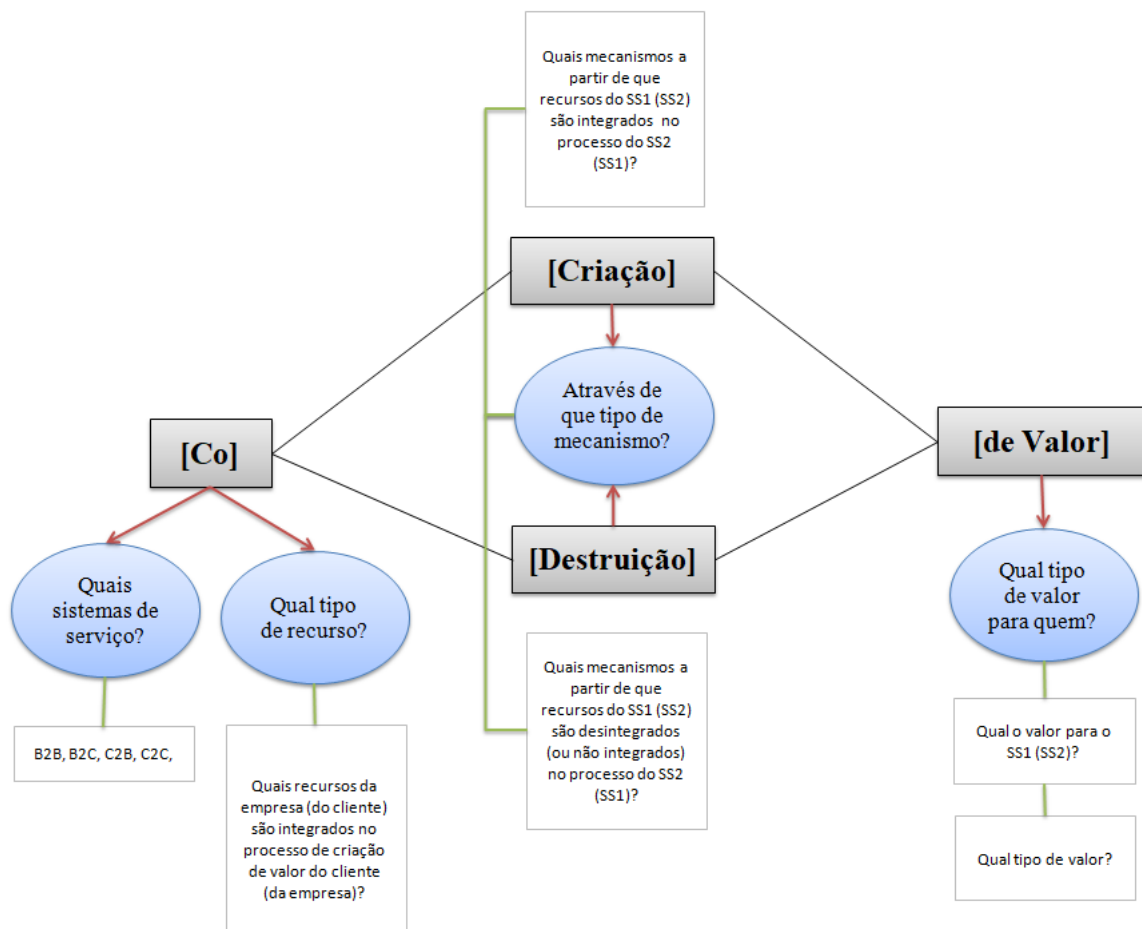


Figura 3 - Quadro analítico para formação do valor interativo

Fonte: Adaptado de Saarijärvi *et al.* (2013).

Nota: SS – sistema de serviço

O “*co*” remete-se aos sistemas de serviço envolvidos na interação e os recursos envolvidos. Assim como a cocriação (GRÖNROOS; GUMMERUS, 2014), a codestruição pode ser vista por três processos diferentes: o processo do cliente, o processo conjunto de criação de valor e o processo do fornecedor. Os registros apontam que a pesquisa sobre codestruição tem explorado diferentes tipos de relacionamentos: *business-to-consumer* (B2C), *business-to-business* (B2B), *business-to-government* (B2G), *government-to-consumer* (G2C), *consumer-to-business* (C2B) e *consumer-consumer* (C2C). Essas pesquisas analisam tanto interações *on-line* como *off-line*, explorando desde experiências coletivas de consumo à análise da díade provedor-cliente. Os recursos envolvidos na formação de valor interativo foram apontados teoricamente por Plé (2016). Alternativamente, Quach e Thaichon (2017) utilizam a Teoria da Troca Social do Recurso (TTSR) (FOA; FOA, 2012) para identificar empiricamente os recursos presentes na interação *on-line* cliente-marca, sob o enfoque de clientes de marcas de luxo. Nesse contexto, eles identificam quatro dos seis recursos (amor, *status*, bens, dinheiro, serviço, informação) apontados na teoria.

A “criação” captura a atividade ou o caminho; o mecanismo através do qual os recursos fornecidos por diferentes sistemas de serviço são integrados em processos de criação de valor (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013). Os mecanismos são atividades de qualquer um dos sistemas de serviço (ex. cliente, empresa ou comunidade), através das quais recursos adicionais são oferecidos para o uso de outros (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013). A integração de recursos refere-se à combinação e aplicação do recurso adaptado (PLÉ, 2016). Em um processo de cocriação, as entidades integram e aplicam tanto seus próprios recursos quanto aqueles mantidos por outros (LUSCH; VARGO, 2006).

Porém, os recursos disponíveis podem ser mal utilizados quando um sistema de serviço (exemplo, o cliente) não consegue integrar e aplicar os recursos disponíveis de pelo menos um dos sistemas de serviço (da empresa e do cliente) de uma maneira “apropriada” ou “esperada” do ponto de vista do outro sistema (a empresa) (PLÉ; CÁCERES, 2010). Ao invés do termo “mau uso”, Plé (2016) adota o termo “desintegração” para denotar a incongruência entre a maneira como o recurso é usado por um sistema e esperado pelo outro. No caso da não integração, um sistema de serviço não pode combinar os recursos de outro sistema de serviço se ele não possui os recursos adequados ou pode deliberadamente decidir não integrar os recursos (PLÉ, 2016). Por exemplo, quando os clientes exibem comportamentos inadequados, os funcionários da linha de frente podem decidir ignorar os

clientes (ECHEVERRI; SKÅLÉN, 2011). Os mecanismos que levam a desintegração ou não integração de recursos também devem ser analisados na formação de valor interativo.

Cabe observar que embora a desintegração ou a não integração provavelmente resultem em codestruição de valor, ela também pode levar à cocriação de valor (PLÉ, 2016). Sendo assim, em caso de levar à cocriação devem-se explicitar os seus mecanismos na coluna “criação”.

Sobre a “criação/destruição” da cocriação/destruição de valor: alguns exemplos de mecanismos são: a coprodução, *codesign*, codesenvolvimento, coavaliação e geração de ideias, colançamento, coteste, cofinanciamento, coconsumo (QUERO; VENTURA, 2014); *cobranding* (TSIOTSOU, 2016b) e co-competição (HILER *et al.*, 2018). Além disso, mecanismos também podem ser projetados para que recursos adicionais da empresa sejam fornecidos para o suporte do cliente, como por exemplo, a configuração de um *call center* (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013). A tecnologia pode ser vista como uma facilitadora da cocriação de valor, como o que acontece em *sites* para financiamento coletivos (*crowdfunding*) - cofinanciamento (QUERO; VENTURA, 2014).

O “*valor*” esclarece o tipo de valor para cada sistema de serviço. O valor de um bem ou serviço não existe por si, mas é resultado de como os clientes percebem a experiência situacional facilitada por aquele serviço ou bem (PLÉ; CÁCERES, 2010; WOODRUFF; FLINT, 2006). O valor é o aumento do bem estar no sistema (VARGO; LUSH, 2008).

O quadro 10 apresenta a perspectiva do cliente e da empresa sobre os elementos que constituem a cocriação e codestruição de valor (“co”, “criação” ou “destruição” e “valor”).

Quadro 10 - Formação de valor interativo

Co		criação	destruição	valor
Sistemas de Serviço	Recursos			
Sistema de Serviço 1 (SS1)	Quais os recursos do SS2 estão integrados nos processos de criação/destruição de valor do SS1?	Quais mecanismos a partir de que recursos do SS2 são integrados no processo do SS1?	Quais mecanismos a partir de que recursos do SS2 são desintegrados (ou não integrados) no processo do SS1?	Qual tipo de valor para o SS1?

Sistema de Serviço 2 (SS2)	Quais os recursos do SS1 estão integrados nos processos de criação/destruição de valor do SS2?	Quais mecanismos a partir de que recursos do SS1 são integrados no processo do SS2?	Quais mecanismos a partir de que recursos do SS1 são desintegrados (ou não integrados) no processo do SS2?	Qual tipo de valor para o SS2?
----------------------------	--	---	--	--------------------------------

Fonte: Adaptado de Saarijärvi *et al.* (2013).

## 2.5 Agenda de pesquisa

A partir da revisão sistemática apresentada anteriormente, observa-se potencial para explorar a “co”, “criação/destruição” e “valor”. Na sociedade cada relacionamento é único, apresentando recursos (“co”) distintos. Geralmente em um restaurante que a pessoa frequenta desde sua infância, há uma troca de recursos distinta daquela em um restaurante que ela visitou em apenas uma ocasião. Pesquisas que identifiquem os recursos presentes em relacionamentos tem potencial de contribuir com estudos passados que apontaram outros tipos de recursos. Além disso, poderão ser encontrados novos mecanismos de integração (“criação”), não integração ou desintegração de recursos (“destruição”). A discussão sobre o conceito de “valor” dificilmente aborda a sua multidimensionalidade (SAARIJARVI *et al.*, 2013). Dessa forma, pode-se sugerir a identificação de qual tipo de valor existe para cada um dos sistemas de serviço.

Os resultados dessa revisão sistemática apontam que apenas três contribuições no âmbito *Business-to-Consumer* (B2C) analisam empiricamente a codestruição de valor na díade provedor-cliente, sendo elas aplicadas: na obtenção e concessão de empréstimos pessoais de forma irresponsável (WORTHINGTON; DURKING, 2012), no contexto de clientes e funcionários da linha de frente de um banco (KASHIF; ZARKADA, 2015) e no relacionamento paciente e médico (OSEI-FRIMPONG *et al.*, 2015). Dado o pouco que se sabe sobre a integração de recursos, argumenta-se que análises da díade podem contribuir para novos estudos que incluam outros sistemas (LUSCH; VARGO, 2006).

Outro exemplo de possível análise da “co”, “criação”/“destruição” e “valor” pode ser realizada por meio do entendimento sobre as interações encontradas nas relações entre arquitetos e clientes. Nesse tipo de serviço, os sistemas (arquiteto e cliente) passarão por um médio a longo período interagindo com a finalidade de desenvolver um projeto personalizado. Essas interações podem resultar desde uma amizade à extrema aversão entre as partes, pois

características pessoais e expectativas dos sistemas estarão muito presentes nesse relacionamento. O arquiteto precisa conhecer o cliente (suas preferências, atual morada, planos futuros...) e o cliente vai também lidar diretamente com os próprios anseios do profissional. Requisitos para a troca de recursos, como o tempo de convívio e o espaço (físico e virtual), ainda precisam ser explorados na formação de valor interativo. Clientes e arquitetos podem fazer parte de contextos sociais distintos, portanto, cabe investigar se as características individuais irão possibilitar maior integração, não integração ou desintegração de recursos. Pode-se também verificar se os recursos são substituíveis, ou seja, se há possibilidade, caso falte algum recurso, outro ser utilizado em seu lugar.

Sugestões de possíveis pesquisas incluem os serviços públicos, saúde e ações coletivas em canais *on-line*. Os governos e municípios têm a obrigação de criar serviços utilizáveis para e com os cidadãos e se os esforços para cocriar valor falharem, o fracasso tende a ter efeitos incapacitantes não apenas nos atores focais daquele serviço público específico, mas também em toda a comunidade (JARVI *et al.*, 2018). Investigações futuras podem contribuir para estudar formas de desenvolver artefatos eletrônicos de governo mais individualizadas e configuráveis a diferentes necessidades (UPPSTRÖM; LÖNN, 2017). Observa-se que elementos como a corrupção e desconhecimento da população sobre o seu papel como cidadão, podem contribuir para a codestruição de valor. Possivelmente em países em que o cidadão tem consciência do seu papel, a participação no desenvolvimento de serviços é mais efetiva. Na saúde além de focar na díade médico-paciente, é importante verificar as relações do paciente com outros profissionais da saúde, amigos e familiares. Esses outros sistemas de serviço podem influenciar diretamente as percepções e ações do paciente em termos da adesão ou não ao tratamento. No caso do engajamento *on-line* do cliente, a codestruição de valor emerge, por exemplo, de comportamentos grosseiros de funcionários, indiferença e confronto com representantes da empresa (ZHANG *et al.*, 2018). Porém, sugere-se que a codestruição também pode emergir a partir de um comportamento aparentemente benéfico e normal. Alguns recursos podem ser disponibilizados intencionalmente de forma maléfica, acarretando prejuízos muito danosos a outros sistemas de serviço. Por exemplo, pode-se estudar a codestruição de valor a partir de *fake news*. As *fake news* são informações intencionalmente falsas, realisticamente retratadas e potencialmente verificáveis (VISENTIN; PIZZI, PICHIERRI, 2019). Atualmente elas contribuíram para o aumento de incidência de doenças que tinham sido consideradas erradicadas no Brasil. Espalhou-se *fake news* que algumas vacinas teriam matado milhares de crianças, ou seja, uma informação aparentemente benéfica.



Identificar e verificar se é possível gerenciar as capacidades que os sistemas de serviço precisam ter para a formação de valor interativo pode ser um ponto de estudo. Isso ajuda a reduzir os impactos da codestruição de valor. As novas gerações interagem constantemente de forma *online*, portanto, a forma de se comunicar entre elas é diferente quando comparada a gerações mais antigas, possibilitando diferenças de comportamentos ao cocriar ou codestruir valor. Diferenças de interações também podem ocorrer entre os gêneros, culturas e classes sociais.

O quadro 11 resume as principais sugestões de futuras pesquisas sobre formação de valor interativo e exemplos de aplicações.

Quadro 11 - Sugestões de futuras pesquisas

<b>Futuras pesquisas</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Exemplo de aplicações</b>
a) Identificar recursos, mecanismos e tipo de valor presentes nas interações de diferentes sistemas de serviço.	a) Relacionamento cliente-arquiteto;  b) Relação do paciente e outros sistemas de serviço além do médico (enfermeiros, familiares, amigos);  c) Serviços públicos, enfocando, por exemplo, o papel do cidadão e a corrupção;  d) <i>Fake news</i> ;  e) Interações em ambientes familiares x ambientes novos.
b) Analisar inclusive diádes, contribuindo para novos estudos que incluam outros sistemas.	
c) Explorar requisitos para a troca de recursos, como o tempo de convívio e o espaço (físico e virtual).	
d) Investigar como as características pessoais dos sistemas de serviço contribuem para a formação do valor interativo.	
e) Verificar se os recursos são substituíveis.	
f) Identificar e verificar se é possível gerenciar as capacidades que os sistemas de serviço precisam para a formação de valor interativo.	

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao método de pesquisa a serem empregados, Baron *et al.* (2014) observa que as conceituações sobre o LDS estão em um ponto em que pesquisadores e profissionais buscam apoio empírico para elas. Portanto, cabe o estudo de caso, bem como abordagens etnográficas para permitir análises em profundidade, observações da vida real e participação do pesquisador no contexto. Além dos estudos de casos, procedimentos quantitativos podem ser empregados na análise da codestruição de valor. Levantamento de dados pode ser

empregado em futuras pesquisas para identificar como a presença ou deficiência de recursos dos sistemas de serviço influenciam a codestruição de valor. Yi e Gong (2013) desenvolvem e validam uma escala para o comportamento de cocriação de valor do cliente. Trabalho semelhante pode ser desenvolvido para a codestruição de valor. Pesquisas longitudinais forneceriam aos pesquisadores *insights* detalhados sobre a codestruição de valor, assim como essa abordagem foi utilizada por Mills e Razndoost (2016) e Makkonen e Olkkonen (2017). As pesquisas longitudinais podem revelar se a diminuição de valor, as deficiências de recursos e o uso indevido de recursos são mais ou menos prevalentes em um determinado estágio do ciclo de vida da relação (VAFEAS *et al.*, 2016).

## 2.6 Conclusões

A formação de valor é composta por cocriação e codestruição de valor (ECHEVERRI; SKÅLÉN, 2011). O quadro analítico apresentado nesse trabalho propõe incluir os mecanismos de desintegração ou não integração dos recursos pelos sistemas de serviço à proposta de Saarijärvi *et al.* (2013). Dessa forma, propõe-se uma estrutura mais realista de análise do processo de valor. Há potencial para explorar esse quadro analítico em diferentes contextos, possibilitando comparativos entre sistemas de serviço, recursos utilizados, mecanismos e valores. A agenda de futuras pesquisas propõe análises da díade e daquelas que incluam outros sistemas. Sugeriram-se os contextos: ambientes familiares X desconhecidos; relacionamento arquiteto-cliente; serviços públicos; saúde, revisões *on-line*, pacientes-médicos-familiares-outros agentes de saúde-amigos. Faltam estudos sobre requisitos para a troca de recursos, como o tempo e espaço (físico e virtual); como as características individuais possibilitam a troca de recursos, bem como se existem recursos substituíveis; e sobre as capacidades dos sistemas na formação de valor interativo. Nessas pesquisas podem ser aplicados diversos métodos de pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- BARON, S.; WARNABY, G.; HUNTER-JONES, P. Service(s) *Marketing* Research: Developments and Directions. *International Journal of Management Reviews*, v. 16, p. 150-171, 2014.
- BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, v. 67, p. 14-28, 2003.

BOAVENTURA, P. S. M.; BRITO, E. P. Z. Leveraging highly relational service performance through the participation of empowered customers. *Brazilian Journal of Marketing*, v.17, n. 3, p. 314-328, 2018.

ČAIĆ, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; MAHR, D. (2018). Service robots: value co-creation and co-destruction in elderly care networks. *Journal of Service Management*, v. 29, n. 2, p. 178-205, 2018.

CAMILLERI, J.; NEUHOFER, B. Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 29, n. 9, p. 2322-2340, 2017.

CARÛ, A.; COVA, B. (2015). Co-creating the collective service experience. *Journal of Service Management*, v. 26, n. 2, p. 276-294, 2015.

COVA, B.; DALLI, D. Working Consumers: The Next Step in *Marketing Theory*?. *Marketing Theory*, v. 9, n.3, p. 315-39, 2009.

CROWTHER, P.; DONLAN, L. Value-creation space: the role of events in a service-dominant *marketing* paradigm. *Journal of Marketing Management*, v. 27, n. 13-14, p. 1444-1463, 2011.

DAUNT, K. L.; HARRIS, L. C. Consumer showrooming: Value co-destruction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 38, p. 166–176, 2017.

DVORAK, T. Co-Innovation: Customer Motives for Participation in Co-Creation Processes via Social Media Platforms. University of Twente. Student Theses. Disponível em: [http://essay.utwente.nl/64225/1/Bachelor\\_thesis-Tamara\\_Dvorak.pdf](http://essay.utwente.nl/64225/1/Bachelor_thesis-Tamara_Dvorak.pdf). Acessado em 20 de nov. de 2016.

ECHEVERRI, P.; SKÅLÉN, P. (2011). 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.; TRONVOLL, B.; GRUBER, T. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 39, p. 327-339, 2011.

EHRENTHAL, J. C. F., GRUEN, T. W. E HOFSTETTER, J. S. Value attenuation and retail out-of-stocks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 44, n. 1/2, p. 39-57, 2014.

FARQUHAR, J. D.; ROBSON, J. (2016). Selective demarketing. *Marketing Theory*, v.17, n. 2, p. 165-182, 2016.

FIRAT, F.A.; DHOLAKIA, N.; VENKATESH, A. *Marketing* in a postmodern world. *European Journal of Marketing*, v. 29, n. 1, p.40–56. 1995.

FOA, E. B.; FOA, U. G. Resource theory of social exchange. In: TÖRNBLOM, K. ; KAZEMI, A. (Eds.), *Handbook of social resource theory: Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications*. New York: Springer, 2012, p. 15-32.

- FROM, P.; PAYNE, A. A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, v. 45, p. 223-240, 2011.
- GALVAGNO, M.; DALLI, D. Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, vol. 24, p. 643 – 683, 2014.
- GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: a critical analysis. *Marketing Theory*, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011.
- GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as a business logic: implications for value creation and marketing, *Journal of Service Management*, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.
- 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. 133–50, 2013.
- GRÖNROOS, C. From *Marketing Mix* to *Relationship Marketing*: Towards a Paradigm Shift in *Marketing*. *Management Decision*, v. 32, p. 4-20, 1994.
- GRÖNROOS, C. Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Management Review*, v. 20, p. 298–314, 2008.
- GRÖNROOS, C.; GUMMERUS, J. The service revolution and its *marketing* implications: Service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality: An International Journal*, v. 24, n. 3, p. 206–229, 2014.
- HASCHE, N.; LINTON, G. The value of failed relationships for the development of a Medtech start-up. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, v. 30, n. 1, 97-119, 2018.
- HEIDENREICH, S.; WITTKOWSKI, K.; HANDRICH, M.; FALK, T. The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 43, p. 279–296, 2015.
- HEINONEN, K.; STRANDVIK, T.; MICKELSSON, K.-J.; EDVARDSSON, B.; SUNDSTRÖM, E.; ANDERSSON, P. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, v. 21, n. 4, p. 531-48, 2010.
- HILER, J. L.; COOK, L.; NORTHINGTON, W. M. Making inconsistent worlds: a conceptual framework for co-competition. *Journal of Consumer Marketing*, v. 35, n. 3, p. 254-263, 2018.
- HSIEH, Y.; CHEN, W. Measuring the value variation of a service system: a Markov-switching model estimation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 32, n. 8, p.1159-1171, 2017.
- JARVI, H.; KAHKONEN, A.; TORVINEN, H. When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management* , v. 34, n. 1, p. 63-77, 2018.
- KANTANEN, H. Value co-production through external communication consulting. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 22, n, 4, 2017.

KASHIF, M.; ZARKADA, A. Value co-destruction between customers and frontline employees. *International Journal of Bank Marketing*, v. 33, n. 6, p. 672 – 691, 2015.

KUPPELWIESER, V. G.; FINSTERWALDER, J. Transformative service research and service dominant logic: Quo Vaditis?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 28, p. 91–98, 2016.

LOUREIRO, S. M. C.; KAUFMANN, H. R. The role of online brand community engagement on positive or negative self-expression word-of-mouth. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-24, 2018.

MAGLIO, P.P.; SPOHRER, J. Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 18-20, 2008.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006a.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic as a foundation for a general theory. In LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing. Dialog, Debate and Directions*, M.E. Sharpe, New York, NY, p. 406-420, 2006.

MAKKONEN, H.; OLKKONEN, R. Interactive value formation in interorganizational relationships: dynamic interchange between value co-creation, no-creation, and co-destruction. *Marketing Theory*, v. 17, n. 4, p. 517–535, 2017.

MILLS, G. R. W.; RAZMDOOST, K. Managing value co-creation/ destruction: a longitudinal education capital programme/project case study. *Construction Management and Economics*, v. 34, n. 4-5, p. 286-301, 2016.

NAM, K.; BAKER, J.; AHMAD, N.; GOO, J. Dissatisfaction, Disconfirmation, and Distrust: an Empirical Examination of Value Co-Destruction through Negative Electronic Word-of-Mouth (*eWOM*). *Information Systems Frontiers*, p. 1-18, 2018.

NAMBISAN, S.; BARON, R. Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, v. 21, n. 2, p. 42–62, 2007.

OSEI-FRIMPONG, K., WILSON, A. E OWUSU-FRIMPONG, N. Service experiences and dyadic value co-creation in healthcare service delivery: a CIT approach. *Journal of Service Theory and Practice*, v. 25, n. 4, p. 443-462, 2015.

PALUMBO, R. Contextualizing co-production of health care: a systematic literature review. *International Journal of Public Sector Management*, v. 29, n. 1, p. 72 – 90, 2016.

PARMENTIER, M.; FISCHER, E. Things Fall Apart: The Dynamics of Brand Audience Dissipation. *Journal of Consumer Research*, 41(5), 1228-1251, 2015.

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.

- PEEROO, S.; SAMY, M.; JONES, B. Facebook: a blessing or a curse for grocery stores. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 45, n. 12, p.1242-1259, 2017.
- PLÉ, L. Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation. *Journal of Services Marketing*, v. 30, n. 2, p. 152 – 164, 2016.
- PLÉ, L. Why do we need research on value co-destruction? *Journal of Creating Value*, v. 3, n. 2, p. 162–169, 2017.
- PLÉ, L.; CÁCERES, R. C. Not always co-creation: Introducing interactional codestruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437, 2010.
- POPP, B.; GERMELMANN, C. C.; JUNG, B. We love to hate them! Social media-based anti-brand communities in professional football. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, v. 17, n. 4, p. 349-367, 2016.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, v. 18, p. 5–14, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*. Vol. 78, p. 79-87, 2000.
- PRIOR, D. D.; MARCOS-CUEVAS, J. Value co-destruction in interfirm relationships: The impact of actor engagement styles. *Marketing Theory*, v. 16, n. 4, p. 533–552, 2016.
- QUACH, S.; THAICHON, P. From connoisseur luxury to mass luxury: Value co-creation and codestruction in the online environment. *Journal of Business Research*, v. 81, 2017.
- QUERO, M. J.; VENTURA, R. Análisis de las relaciones de co-creación de valor: un estudio de casos de *crowdfunding*. *Universia Business Review*, n. 43, p. 128-143, 2014.
- ROBERTSON, N.; POLONSKY, M.; MCQUILKEN, L. Are my symptoms serious Dr Google? A resource-based typology of value co-destruction in online self-diagnosis, *Australasian Marketing Journal*, v. 22, n. 3, p. 246-256, 2014.
- ROMERO, D.; MOLINA, A. Collaborative networked organizations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era. *Production Planning and Control*, v. 22, n. 5-6, p. 447–472, 2011.
- SAARIJÄRVI, H.; KANNAN, P. K.; KUUSELA, H. Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, v. 25, p. 6–19, 2013.
- SÄWE, F.; THELANDER, Å. The role of frames in a co-creation process. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 7, n. 4, p. 442-457, 2015.
- SIGUAW, J. A.; GASSENHEIMER, J. B.; HUNTER, G. L. Consumer co-creation and the impact on intermediaries. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 44, n. 1/2, p. 6 – 22, 2014.

SMITH, A. M. The value co-destruction process: A customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, v. 47, n. 11/12, p. 1889–1909, 2013.

SMYTH, H.; LECOEVRE, L.; VAESKEN, P. Co-creation of value and the project context: Towards application on the case of Hinkley Point C NuclearPower Station. *International Journal of Project Management*, v. 36, n.1, p. 170-183, 2018.

SPOHRER, J.; ANDERSON, L.; PASS, N.; AGER, T. (2008) Service science and service-dominant logic. In: Otago 2 Forum, Dunedin, p. 9-12, 2008. Dunedin. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.486.3642&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em 15 dez. 2018.

STHAPIT, E.; BJÖRK, P. Towards a better understanding of interactive value formation: Three value outcomes perspective. *Current Issues in Tourism*, p. 1-14, 2018.

TSIOTSOU, R. H. A service ecosystem experience-based framework for sport *marketing*. *The Service Industries Journal*, v. 36, n. 11-12, p. 478-509, 2016a.

TSIOTSOU, R. H. Developing a service research agenda in sports. *The Service Industries Journal*, v. 36, n.11-12, p. 473-477, 2016b.

TYNAN, C.; MCKECHNIE, S.; E HARTLEY, S. Interpreting value in the customer service experience using customer-dominant logic. *Journal of Marketing Management*, v. 30, n. 9–10, p. 1058–1081, 2014.

UPPSTRÖM, E.; LÖNN, C. Explaining value co-creation and co-destruction in e-government using boundary object theory. *Government Information Quarterly*, v. 34, n. 3, p. 406-420, 2017.

URATNIK, M. Interactional Service Innovation with Social Media Users. *Service Science*, v. 8, n.3, p. 300-319, 2016.

VAFEAS, M.; HUGHES, T.; HILTON, T. Antecedents to value diminution: A dyadic perspective. *Marketing Theory*, v. 16, n. 4, p. 469-491, 2016.

VALLASTER, C.; von WALLPACH, S.; ZENKER, S. The interplay between urban policies and grassroots city brand co-creation and co-destruction during the refugee crisis: Insights from the city brand Munich (Germany). *Cities*, v. 80, p. 53-60, 2018.

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

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 36, p. 1–10, 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, n. 3, p. 145–152, 2008.

VARGO, S. L.; MORGAN, F. W. An historical reexamination of the nature of exchange: The service-dominant perspective. *Journal of Macromarketing*, v. 25, n. 1, p. 42–53, 2005.

VISENTIN, M.; PIZZI, G.; PICHIERRI, M. Fake News, Real Problems for Brands: The Impact of Content Truthfulness and Source Credibility on consumers' Behavioral Intentions toward the Advertised Brands. *Journal of Interactive Marketing*, v. 45, p. 99-112.

von BECKER S.; AROMAA, E.; ERIKSSON, P. Client-consultant interaction: The dynamics of and conflicts in value co-creation and co-destruction. *International Journal of Services Technology and Management*, v. 21, n. 1-3, p. 40-54, 2015.

von BECKER S.; AROMAA, E.; ERIKSSON, P. Phoenix rises from the ashes: creating and destructing value through reflection. *International Journal of Knowledge Management Studies*, v. 8, n. 1-2, 2017.

von HIPPEL, E. *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

WARREN, A.; GIBSON, C. Subcultural enterprises, brand value, and limits to financialized growth: The rise and fall of corporate surfing brands. *Geoforum*, v. 86, p. 177–187, 2017.

WOODRUFF, R. B.; FLINT, D. J. *Marketing's servicedominant logic and customer value*. In: LUSCH, R.F.; VARGO, S. L. (Eds). *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, M.E Sharpe, Armonk, New York, NY, p. 183-95, 2006.

WORTHINGTON, S.; DURKIN, M. Co-destruction of value in context: Cases from retail banking. *The Marketing Review*, v. 12, n. 3, p. 291-307, 2012.

YI, Y.; GONG, T. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, v. 66, p. 1279–1284, 2013.

ZAINUDDIN, N.; DENT, K.; TAM, L. Seek or destroy? Examining value creation and destruction in behaviour maintenance in social marketing. *Journal of Marketing Management*, v. 33, n. 5-6, 2017.

ZHANG, T.; LU, C.; TORRES, E.; CHEN, P. Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*, v. 32, n. 1, p. 57-69, 2018.

ZHU, X.; ZOLKIEWSKI, J. Exploring service failure in a business-to-business context. *Journal of Services Marketing*, v. 29, n. 5, p. 367 – 379, 2015.



## CAPÍTULO 3

### ARTIGO 2 - FORMAÇÃO DE VALOR INTERATIVO: RECURSOS PRESENTES NAS INTERAÇÕES ENTRE CLIENTE E ARQUITETO

**Resumo:** Esse trabalho tem como objetivo analisar a formação de valor interativo no relacionamento entre arquitetos e clientes, a partir dos recursos presentes. Para tanto, analisa qualitativamente 24 entrevistas em profundidade, 11 com arquitetos e 13 com clientes. Amor, serviços, bens, dinheiro, informação, *status*, segurança e autonomia foram os recursos encontrados. A partir dessa identificação foi possível estabelecer os mecanismos de integração, desintegração e não-integração, bem como os tipos de valores para cada sistema de serviço. Os recursos segurança e autonomia ainda não tinham sido analisados no enfoque da formação de valor interativo. Para o relacionamento cliente-arquiteto, também foi possível analisar a importância do recurso informação, o qual se relaciona com a autonomia e segurança.

#### 3.1 Introdução

A formação de valor interativo estabelece que o valor é cocriado e codestruído durante as interações de sistemas de serviço (ECHEVERRI; SKALEN, 2011). Cada sistema de serviço acessa recursos de outros sistemas por meio de troca, e a integração dos recursos pode contribuir para o bem-estar do sistema, configurando a cocriação de valor (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008). Ao integrar, um sistema combina e adapta o recurso do outro sistema para criar valor (PLÉ, 2016). Observa-se também a possibilidade da codestruição quando os recursos são desintegrados ou não integrados. A desintegração ocorre quando há incongruência entre a maneira como o recurso é usado por um sistema de serviço e esperado por outro sistema (PLÉ, 2016). E, o mesmo autor estabelece que há não integração devido à impossibilidade de se integrar o recurso, dado que ele não é adequado, ou por deliberadamente decidir não integrá-lo. A codestruição de valor resulta em um declínio no bem-estar de pelo menos um dos sistemas a partir do processo interacional (PLÉ; CHUMPITAZ CÁCERES, 2010). Dessa forma, os recursos, sua integração, não integração e desintegração são fundamentais na formação de valor interativo. Apesar de sua importância

para a formação de valores interativos, a maioria dos estudos adota a categorização de recursos operados e operantes apontada por Vargo e Luch (2004) e há um apelo por mais pesquisas sobre a natureza específica e tipos de recursos ou seus usos contextuais (EDVARDSSON *et al.*, 2014; PLÉ, 2016).

Esse artigo tem como objetivo analisar a formação de valor interativo, a partir dos recursos presentes na relação cliente-arquiteto. No Brasil, o número de arquitetos no mercado tem aumentado ao longo dos anos (CAU/BR, 2018), apesar de que a maioria das casas continua sendo autoproduzidas e a maioria população desconhece as atribuições desses profissionais. Além do recurso dinheiro envolvido nesse relacionamento, outros recursos são usados na formação de valor. O relacionamento cliente-arquiteto ainda não tinha sido estudado considerando a perspectiva da formação de valor interativo (ver revisão sistemática – capítulo 2) e a análise de distintos contextos possibilita uma identificação mais ampla dos tipos de recursos.

A cocriação requer a participação conjunta de consumidores e produtores para a criação de valor (VARGO; LUSCH, 2004 e 2008), através de interações personalizadas baseadas em como cada indivíduo quer interagir (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Dessa forma, para uma análise mais adequada, deve-se considerar todas as perspectivas dos sistemas de serviço envolvidos na relação. A presente pesquisa analisa tanto a perspectiva do cliente, como do arquiteto. No relacionamento entre cliente e arquiteto o que é feito é estabelecido de forma colaborativa e justifica-se coletivamente o que se concorda em fazer (MCDONNELL, 2009). Ao gostar e querer participar conjuntamente com o arquiteto do processo de desenvolvimento de um projeto, o cliente pode se tornar um parceiro valioso na criação de valor. Por outro lado, pode também ser extremamente desagradável, como em casos que o cliente ignora as capacidades profissionais do arquiteto, e o contrata para “desenhar a ideia”. As interações possibilitarão a troca de recursos entre esses sistemas de serviço (sistema 1 - arquiteto e sistema 2 - cliente), os quais poderão ser integrados, desintegrados ou não integrados.

Esse trabalho utiliza a Teoria da Troca Social dos Recursos (TTSR) - *Resource Theory of Social Exchange*, que define recurso como qualquer coisa que possa ser transmitida de uma pessoa para outra (FOA; FOA, 2012). A análise desse trabalho foca-se na interação social entre arquiteto e cliente, portanto, além de pontuar que essa interação envolve dar e/ou receber um ou mais recursos, a TTSR propõe que tanto as interações positivas como as negativas devem ser consideradas (FOA; FOA, 2012), assim como proposto pela formação de

valor interativo (ECHEVERRI; SKALEN, 2011). Além da identificação dos recursos existentes na interação cliente-arquiteto, no presente estudo também serão analisados os mecanismos a partir dos quais eles são integrados, desintegrados ou não integrados e os tipos de valor para os sistemas de serviço.

Este artigo contribui com a literatura de formação de valor interativo de três formas. Primeiro, sobre os recursos envolvidos nas interações sociais. Ao analisar a formação de valor interativo em um serviço de alto contato, utilizando a TTSR, esse trabalho identifica empiricamente os recursos bens e dinheiro, os quais ainda não tinham sido identificados empiricamente pela literatura. Dois novos recursos foram identificados: autonomia e segurança. Considerando a parte negativa da formação de valor interativo, autonomia e segurança ainda não tinham sido analisados pela literatura. Segundo, identificam-se mecanismos e tipos de valores presentes no caso em estudo. Os mecanismos são as atividades a partir das quais os clientes integram (ou desintegram ou não integram) o recurso do arquiteto, e vice-versa. Os tipos de valores encontrados nas interações cliente-arquiteto foram: experiencial/hedônico, simbólico/expressivo, funcional/utilitarista e custo/benefício. Terceiro, apresenta-se um modelo conceitual que relaciona a informação com os novos recursos encontrados (autonomia e segurança).

Como implicações gerenciais pôde-se identificar as incongruências entre a maneira como um recurso é usado por um sistema e esperado pelo outro, ou mesmo a ausência desse recurso. Assim, observa-se pontos falhos da interação e a possibilidade de se traçar estratégias para reduzir a codestruição de valor. Além disso, pode-se evitar perder tempo integrando recursos desnecessários, o que aumenta os custos, pois diminui a produtividade (PLÉ, 2016).

Após essa introdução, os próximos tópicos apresentam o referencial teórico, que abrange: formação de valor interativo, TTSR e valor. Posteriormente o método de estudo é apresentado e então, os resultados e sua discussão. Por fim, listam-se as contribuições teóricas e gerenciais, considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

### **3.2 Formação de valor interativo**

A integração de recursos é um “processo contínuo” (PETERS *et al.*, 2014, p. 6). Ela refere-se à combinação e aplicação do recurso adaptado (PLÉ, 2016), assim, cada sistema de serviço integra seus próprios recursos com os do outro sistema (cocriação de valor). A desintegração refere-se à incongruência entre a maneira como o recurso é usado por um

sistema e esperado por outro; a não integração acontece quando um sistema de serviço não pode combinar os recursos de outro sistema, por não possuir o recurso adequado ou deliberadamente decidir por não integrar os recursos (codestruição de valor) (PLÉ, 2016).

A formação de valor interativo pode ser analisada a partir do quadro analítico proposto no quadro 1. Nessa proposta analisam-se as partes constituintes da cocriação/destruição de valor. O “*co*” remete-se aos sistemas de serviço e os recursos envolvidos na interação. A “criação” captura a atividade ou o caminho; o mecanismo através do qual os recursos fornecidos por diferentes sistemas de serviço são integrados em processos de criação de valor (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013). A “*destruição*” captura os mecanismos que levam a desintegração ou não integração de recursos. O “*valor*” esclarece o tipo de valor para cada sistema de serviço.

Quadro 1 - Formação de valor interativo

Co <sup>(*)</sup>		criação	destruição	valor
Sistemas de serviço	Recursos			
Sistema de Serviço 1 (SS1)	Quais os recursos do SS2 estão integrados nos processos de criação/destruição de valor do SS1?	Quais mecanismos a partir de que recursos do SS2 são integrados no processo do SS1?	Quais mecanismos a partir de que recursos do SS2 são desintegrados (ou não integrados) no processo do SS1?	Qual tipo de valor para o SS1?
Sistema de Serviço 2 (SS2)	Quais os recursos do SS1 estão integrados nos processos de criação/destruição de valor do SS2?	Quais mecanismos a partir de que recursos do SS1 são integrados no processo do SS2?	Quais mecanismos a partir de que recursos do SS1 são desintegrados (ou não integrados) no processo do SS2?	Qual tipo de valor para o SS2?

Fonte: Adaptado de Saarijärvi *et al.* (2013).

Nota: <sup>(\*)</sup> Co – refere-se aos sistemas de serviço e os recursos envolvidos na interação.

### 3.3 Teoria da Troca Social do Recurso

A TTSR apresenta uma estrutura teórica para analisar o comportamento social através da troca de recursos em todas as experiências interpessoais (FOA; FOA, 2012). As classes de

recursos citadas por esses autores são: amor, *status*, informação, dinheiro, bens e serviço, as quais são definidas no Quadro 2.

Quadro 2 - Classe de recursos

Classe de recursos	Descrição
<b>Amor</b>	Expressão de respeito afetoso, calor ou conforto.
<b>Status</b>	Indica um julgamento avaliativo que transmite prestígio, consideração ou estima.
<b>Informação</b>	Inclui conselhos, opiniões, instrução ou esclarecimento, mas exclui os comportamentos que podem ser classificados como amor ou <i>status</i> .
<b>Dinheiro</b>	Qualquer moeda ou símbolo que tenha alguma unidade padrão de valor de troca.
<b>Bens</b>	Produtos, objetos ou materiais tangíveis.
<b>Serviço</b>	Envolve atividades que afetam o corpo ou os pertences de uma pessoa e que muitas vezes constituem trabalho para outro.

Fonte: Adaptado de Foa e Foa (2012).

Os recursos trocados em encontros interpessoais são caracterizados pelo seu grau de particularismo e concretude. Quanto mais for influenciado pelas pessoas envolvidas na troca e por seu relacionamento, mais particular é o recurso. Quanto menos influenciado, mais universal. O amor é o recurso mais particular e o dinheiro o recurso menos particular. O serviço e o *status* são menos particularistas do que o amor, mas mais particularistas do que bens e informações, que são mais universalistas.

É muito importante de quem recebemos amor, pois sua eficácia reforçadora está intimamente ligada ao estímulo da pessoa. O dinheiro, no entanto, é o mais provável de todos os recursos para reter o mesmo valor e significado, independente da relação ou características do agente de reforço e do receptor. (FOA; FOA, 2012, p. 17, tradução nossa).

A concretude sugere a forma ou o tipo de expressão característicos dos vários recursos. O *status* e a informação são tipicamente transmitidos pelos comportamentos verbais ou paralinguísticos mais simbólicos. Por outro lado, serviços e bens envolvem a troca de alguma atividade ou produto tangível e são classificados como concretos. Amor e dinheiro

são trocados em formas concretas e simbólicas; assim, eles ocupam uma posição intermediária nessa coordenada.

A estrutura de da figura 1 representa a disposição das classes de recursos em termos do grau de particularismo e concretude.

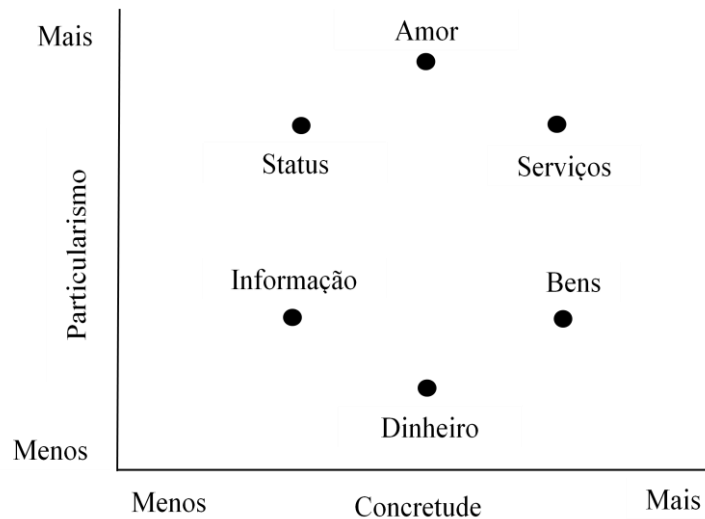


Figura 1 - Adaptado de Foa (1971)

A TTSR também afirma que comportamentos que envolvem recursos distantes, de acordo com a estrutura apresentada na Figura 2, são menos frequentes de acontecer. Ou seja, de acordo com essa argumentação não é frequente receber/dar amor e dinheiro em uma mesma ação. Dessa forma, algumas combinações de recursos são difíceis de acontecer, bem como não é frequente receber amor, respeito, dinheiro e bens, todos em um único ato de comportamento. Por outro lado, outros recursos são sempre encontrados em combinação com outros recursos, como o amor.

Diferente do que acontece no trabalho de Plé (2016), o tempo não é visto como um recurso, mas como uma meio que propicia a troca de recursos (FOA; FOA, 2012). De acordo com a teoria, outro requisito para as trocas pessoais é o espaço pessoal. A privacidade necessária para evitar trocas indesejadas e possibilitar o engajamento nas desejadas é assegurada pelo espaço pessoal. Dessa forma, espaço e tempo são fatores que influenciam a troca de recursos.

### 3.4 Valor

O valor tem sido a principal preocupação na literatura de *marketing* e gestão de serviços (GUMMESSON; LUSCH; VARGO, 2010). Embora o conceito de valor tenha recebido muito crédito da prática e da academia, ainda é difícil definir, medir e entender (GERAERDTS, 2012). Na literatura sobre cocriação de valor, quase sempre não é claro se o valor é entendido como valor do cliente, valor da empresa, ou os dois (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013).

O valor é interativo, pois envolve um consumidor avaliando um objeto de interesse, e relativista, dado que é intrinsecamente pessoal e depende do contexto (HOLBROOK, 1999). Assim, pode afirmar que o valor é oriundo de situações experienciais (HOLBROOK, 1999; SMITH; COLGATE, 2007; TYNAN *et al.*, 2014). Esse trabalho se baseia nas definições propostas por Smith e Colgate (2007) e Tynan *et al.* (2014) para identificar os tipos de valores de clientes e arquitetos, conforme o quadro 3.

Quadro 3 - Tipos de valor

Tipo de Valor		Descrição do valor
Experencial/Hedônico	Sensorial	Valor derivado da visão, som, tato, paladar e olfato associados à experiência.
	Emocional	Valor derivado de sentimentos e emoções internas desencadeadas pela experiência.
	Social/relacional	Valor derivado de aspectos relacionais da experiência em relação aos relacionamentos com membros de redes sociais, acompanhantes, pessoal de uma empresa ou provedor de experiência ou uma marca.
	Epistêmico	Valor derivado da capacidade de uma experiência de oferecer novidade, despertar a curiosidade ou satisfazer o desejo de conhecimento.
Simbólico/Expressivo	Voltado para fora	Valor derivado da participação em uma experiência para projetar uma imagem pública criada por meio do <i>status</i> ou do gerenciamento de impressões.
	Voltado para dentro	Valor derivado do envolvimento em uma experiência para melhorar o autoconceito através de reputação, materialismo e posses.
Funcional/Utilitarista	Qualidade	Valor derivado de atributos funcionais, utilitários ou físicos da experiência, como qualidade e desempenho esperado.
Custo/Benefício	Investimento pessoal	Valor derivado da minimização do investimento de tempo, esforço e energia que os atores dedicam ao processo.
	Redução do risco	Valor derivado da redução do risco (risco pessoal, risco operacional, risco financeiro ou risco estratégico) percebido.

Fonte: Adaptado de Smith; Colgate (2007) e Tynan *et al.* (2014).

### 3.5 Método

### 3.5.1 Abordagem e processo de pesquisa

Neste artigo, procura-se analisar a partir dos recursos presentes na interação entre arquiteto e cliente, a formação de valor. Sendo assim, além dos recursos, também foram identificados e estudados os mecanismos e tipos de valores desse relacionamento. Foi utilizada a perspectiva do cliente e do arquiteto, a fim de que compreender a visão de todos os sistemas de serviço envolvidos no relacionamento. Na relação entre cliente e arquiteto é importante observar as duas percepções a respeito do serviço, pois o aumento do bem estar para um sistema de serviço pode ocasionar a diminuição para o outro. Além disso, a partir dos resultados provenientes da revisão sistemática apresentada no capítulo 2 dessa tese, observa-se que são poucos os trabalhos que se dedicam a analisar todas as perspectivas dos sistemas envolvidos na codestruição de valor, sendo que nenhum deles dedica-se ao relacionamento cliente-arquiteto. Essa pesquisa utiliza a abordagem abdutiva. A abdução é adequada para explorar fenômenos menos estudados em novos contextos (JÄRVI *et al.*, 2018), pois visa entender algo de uma nova maneira (DUBOIS; GADDE, 2002; KOVÁCS; SPENS, 2005).

Essa pesquisa baseia-se em 24 entrevistas em profundidade, 11 com arquitetos e 13 com clientes. Considerando o ano de formatura, o início da carreira profissional dos arquitetos, os entrevistados possuem tempos de experiências variados, sendo no mínimo um ano e no máximo 29 anos de experiência. Portanto, entrevistou-se de recém-formados a arquitetos experientes e ganhadores de prêmios nacionais e internacionais. Os clientes entrevistados possuem formação acadêmica e profissional variada. Os arquitetos e clientes entrevistados moram em duas capitais do Brasil, São Paulo e Belo Horizonte ou em cidades do interior de Minas Gerais. A análise proveniente de entrevistados com características variadas possibilitou reunir pontos de vista de diferentes perspectivas, o que foi importante para os objetivos deste estudo. A variedade das características oferece mais *insights* sobre o fenômeno, em vez de explorá-lo considerando entrevistados com características muito similares.

### 3.5.2 Coleta de dados

A técnica de coleta de dados utilizada no estudo foi a realização de entrevistas em profundidade com arquitetos e clientes para analisar a formação de valor interativo nessa



interface. Para isso, a pesquisadora selecionou os primeiros entrevistados por meio da acessibilidade e proximidade. A seleção seguiu critérios que se justificam pela intenção de coletar dados oriundos de uma relação face a face entre cliente-arquitetos, com projetos exclusivos, tais como: a) selecionar somente arquitetos e clientes que tiveram a experiência de lidar diretamente um com o outro; b) excluir experiências como as que o contato entre os sistemas de serviço foi feita unicamente de forma *on-line*, como nos casos de *sites* que vedem projetos arquitetônicos e de interiores pela Internet e; c) incluir relacionamentos que objetivavam projetos exclusivos, considerando as particularidades dos envolvidos no relacionamento, bem como as do local modificado.

Inicialmente dois entrevistados foram contatados para entrevista. E, para o acesso aos demais entrevistados foi utilizado o princípio da “bola de neve”, no qual, um entrevistado indica o outro. Por exemplo, a arquiteta Dalyla indicou a cliente Maria José e o arquiteto Gabriel. Os nomes utilizados para os participantes das entrevistas são fictícios para manter o anonimato dos sujeitos da pesquisa.

As entrevistas com os arquitetos foram realizadas entre 14 de junho de 2018 a 14 de novembro de 2018 e com os clientes entre 12 de junho de 2018 e 22 de novembro de 2018. Ao total foram conduzidas 24 entrevistas semi-estruturadas, 11 com arquitetos e 13 com clientes. Dos entrevistados, 6 arquitetos e 6 clientes são do sexo masculino. A maioria das entrevistas foi conduzida face a face, no local escolhido pelo entrevistado. As entrevistas ocorreram em dependências da Universidade Federal de Ouro Preto (MG) (salas de professores e reuniões, laboratório e unidade de atendimento médico), nas casas dos entrevistados, cafeteria, restaurante e escritório de arquitetura. 3 entrevistas com arquitetos e 2 com clientes foram conduzidas por Skype e 1 entrevista com cliente utilizando *WhatsApp*. Todas essas conexões foram feitas utilizando voz e vídeo. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, com o consentimento dos entrevistados.

A condução da entrevista iniciou-se com duas *Grand Tour Questions*, na quais, os arquitetos foram indagados sobre a sua experiência em arquitetura e os clientes sobre a experiência deles com o arquiteto. Acrescenta-se que além dessas questões iniciais a pesquisadora utilizou dois roteiros de entrevistas semi-estruturadas, um para cliente e outro para arquitetos. Tais instrumentos foram empregados quando se identificava que o entrevistado tinha concluído o seu raciocínio com relação a uma questão. Em casos de necessidade de aprofundamento da questão, como naqueles que o entrevistado relatava

alguma possível categoria de análise que poderia contribuir para o estudo, a pesquisadora retornava à conversa procurando extrair o máximo de informações possíveis.

Durante as entrevistas os arquitetos relataram sobre as suas variadas experiências com os clientes em diferentes tipos de serviços que podem ser prestados (projetos arquitetônicos, lumino-técnicos, de interiores, obra nova, reforma, adequação à legislação municipal...). Além disso, também foram solicitados aos arquitetos que expusessem a visão deles quanto ao papel e características da arquitetura atualmente. Essas questões objetivavam entender as atribuições do arquiteto; conhecer o processo de desenvolvimento do serviço; identificar características de um bom projeto de arquitetura para o profissional, por exemplo, identificando a visão do arquiteto quanto ao papel do cliente/usuário nesse processo; visualizar as aspirações profissionais do arquiteto; identificar as estratégias de interação com o cliente. Os clientes foram solicitados a relatar sobre a experiência que eles tiveram com o arquiteto, bem como sobre como se sentiram nessa experiência, apresentando a situação em que precisaram de um arquiteto e os resultados dessa interação. Em ambos os casos foram solicitados relatos de experiências positivas e negativas. Essas questões foram inspiradas pelos trabalhos de Quach e Thaichon (2017), Foa e Foa (2012), Grisseman e Stockburger (2012), Wiggan e Yalch (2015) e De Clercq e Rangarajan (2018). O Apêndice A apresenta o roteiro de entrevista utilizado para arquitetos e clientes.

Os quadros 4 e 5 sintetizam informações sobre os entrevistados e entrevistas. Além das características já apresentadas, observa-se que há um equilíbrio de participação em relação ao sexo dos entrevistados; os entrevistados residem nos estados brasileiros de Minas Gerais ou São Paulo; as entrevistas tiveram uma duração mínima de 11min28seg com uma cliente e máxima de 1h29min com um arquiteto, em média as entrevistas duraram 43min50seg. Considerando que a experiência profissional dos arquitetos se iniciou após a sua formatura, os arquitetos entrevistados com o menor tempo de experiência possuem um ano, e com maior, 29 anos, o tempo médio de experiência dos arquitetos é de 8 anos. Mais de 90% dos clientes entrevistados possuem formação correspondente ao ensino superior e profissionalmente são professores do magistério superior (6), médicos (2), empresários (2), aposentado e escritor (1), psicoterapeuta e ator (1) e orientadora educacional (1). A faixa etária dos clientes está entre 32 e 72 anos, um cliente respondente não quis declarar a sua idade (NQD) e um cliente relatou ter mais de 60 anos.

Quadro 4 - Arquitetos entrevistados

Nome fictício	Sexo	Ano de Formatura	Cidade (Estado)	Duração da entrevista	Modo de entrevista
Beth	feminino	2013	Ouro Preto (MG)	00:40:20	Face a face, áudio gravado
Ricardo	masculino	2010	Ouro Preto (MG)	00:21:52	Face a face, áudio gravado
Mateus	masculino	2004	Ouro Preto (MG)	00:43:01	Face a face, áudio gravado
Beatriz	feminino	2017	Belo Horizonte (MG)	00:48:58	Skype, áudio gravado
Dalyla	feminino	2014	Ouro Preto (MG)	01:28:54	Face a face, áudio gravado
Márcio	masculino	1989	Nova Lima (MG)	01:29:28	Face a face, áudio gravado
Solange	feminino	2014	Mariana (MG)	00:40:08	Face a face, áudio gravado
Gabriel	masculino	2015	Ouro Preto (MG)	01:08:43	Face a face, áudio gravado
Roberta	feminino	2003	São Paulo (SP)	00:53:15	Skype, áudio gravado
Caio	masculino	2017	Ouro Preto (MG)	01:05:36	Face a face, áudio gravado
Alexandre	masculino	2014	São Paulo (SP)	01:09:52	Skype, áudio gravado

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 5 – Clientes entrevistados

Nome fictício	Sexo	Cidade/Estado	Idade	Profissão	Escolaridade	Duração da entrevista	Modo de entrevista
Ricardo	masculino	Ouro Preto (MG)	46	Empresário	Ensino médio	00:25:50	Face a face, áudio gravado
Maria José	feminino	Ouro Preto (MG)	NQD <sup>(*)</sup>	Aposentada/Escritora	Superior	00:46:57	Face a face, áudio gravado
Augusto	masculino	Ouro Preto (MG)	32	Professor do magistério superior	Pós-graduado	00:33:30	Face a face, áudio gravado
Patrícia	feminino	Ouro Preto (MG)	40	Professora do magistério superior	Pós-graduada	00:21:36	Face a face, áudio gravado
Ana	feminino	Mariana (MG)	40	Professora do magistério superior	Pós-graduada	00:11:28	Face a face, áudio gravado
Isabela	feminino	São Paulo (SP)	72	Orientadora educacional	Pós-graduada	00:27:14	WhatsApp, áudio gravado
Marcos	masculino	São Paulo (SP)	> 60	Psicoterapeuta e ator	Pós-graduado	00:39:37	Skype, áudio gravado
Rogério	masculino	São Paulo (SP)	47	Médico	Pós-graduado	00:20:00	Skype, áudio gravado
Benício	masculino	Ouro Preto (MG)	58	Médico	Pós-graduado	01:04:28	Face a face, áudio gravado
Michele	feminino	Ouro Preto (MG)	43	Empresária	Superior	00:18:11	Face a face, áudio gravado
Tomás	masculino	Belo Horizonte (MG)	39	Professor do magistério superior	Pós-graduado	00:33:37	Face a face, áudio gravado

Conceição	feminino	Belo Horizonte (MG)	49	Professora do magistério superior	Pós-graduada	00:21:13	Face a face, áudio gravado
Fabírcia	feminino	Ouro Preto (MG)	38	Professora do magistério superior	Pós-graduada	00:58:15	Face a face, áudio gravado

Fonte: Elaboração própria.

Nota: (\*) NQD – Entrevistado não quis declarar a idade.

### 3.5.3 Análise dos dados

A abordagem analítica envolvia "combinação sistemática" proposta por Dubois e Gadde (2002), que é uma abordagem abdutiva. Para esses autores a “combinação sistemática” se baseia mais no refinamento das teorias existentes do que na invenção de novas. Essa abordagem cria novas combinações que são desenvolvidas através de uma mistura de modelos teóricos estabelecidos e novos conceitos derivados do confronto com a realidade (DUBOIS; GADDE, 2002). Nesse estudo, isso incluiu a utilização das literaturas sobre formação de valor interativo e recursos sem uma tentativa deliberada de formar visões *a priori* sobre o fenômeno. Em seguida, tentou-se combinar a teoria estabelecida com as observações obtidas a partir dos dados levantados. Isso permitiu obter *insights* da teoria e refletir de volta para os resultados empíricos.

As entrevistas foram gravadas e transcritas pela pesquisadora. Após as transcrições houve a leitura de todo o texto e retiradas frases confusas de redundâncias verbais ou vícios de linguagem (né, bom, pois é, etc), porém, tomando cuidado para não trocar uma palavra por outra, nem mesmo mudando a ordem do que foi dito. Ao final obtiveram-se 323 páginas transcritas (131 páginas de entrevistas com clientes e 192 com arquitetos). As transcrições foram transportadas para o *software* Atlas ti, e seguiu-se um processo analítico baseado em Gioia *et al.* (2013), assim como realizado por Jarvi *et al.* (2018).

Uma nova leitura das transcrições das entrevistas foi feita, além de tomadas notas sobre as percepções gerais sobre os dados. Posteriormente geraram-se códigos de primeira ordem a seções das entrevistas que descreviam recursos presentes na formação de valor interativo. A definição de recursos apontados por Foa e Foa (2012) e as notas das percepções gerais sobre os dados foram utilizadas em uma rodada inicial, mantendo uma mente aberta para identificar códigos e padrões emergentes. Posteriormente organizaram-se os códigos de primeira ordem em códigos de segunda ordem baseado em suas similaridades e formaram-se dimensões teóricas abrangentes baseadas nos códigos de segunda ordem. A organização dos

dados em códigos de primeira e segunda ordem e depois em dimensões teóricas agregadas aumenta o rigor qualitativo, pois demonstra a progressão dos dados brutos para as dimensões teóricas (cf. VAFEAS *et al.*, 2016; JARVI *et al.* 2018). Após essa fase, analisaram-se as dimensões agregadas identificadas, a partir dos mecanismos e tipo de valor envolvido na integração, não integração e desintegração do recurso. Além da análise das dimensões agregadas, as citações dos respondentes também foram consultadas para essa análise. Ao longo do texto, essas citações representativas serão apresentadas e utilizadas para explicar os mecanismos e tipos de valores. Os trabalho de Smith e Colgate (2007) e Tynan *et al.* (2014) foram utilizados como referência para identificar os tipos de valores de clientes e arquitetos. Essa análise é apresentada nos próximos tópicos e resumida no Quadro 14.

### 3.6 Resultados

Nesse tópico é apresentado o processo de cocriação e codestruição de valor envolvendo cada uma das classes de recursos, bem como o tipo de valor envolvido nas perspectivas do cliente e arquiteto.

#### 3.6.1 Amor

- **Cocriação: amor**

Muitas vezes, a moradia ou qualquer empreendimento foi desejado e idealizado com muito zelo pelo cliente que contratou o arquiteto. Os arquitetos expressam muito cuidado em trabalhar com o sonho de uma pessoa, os quais são muito particulares. O profissional não lida apenas com matéria construída, mas com um local em que a pessoa vivenciará experiências únicas. O respeito a essa individualidade é uma das preocupações dos arquitetos, que tentam adotar soluções que abarquem essas considerações. Quando não há impedimentos, por exemplo, técnicos ou legais, os arquitetos tentam aceitar as sugestões dos clientes, respeitando o seu gosto particular.

A casa é dela, eu me acho na obrigação de ouvir e tentar encaixar aquilo. Fazer o máximo possível para fazer aquilo que ela quer, porque casa é sonho de vida mesmo. (Dalya, arquiteta, parágrafo 222).

Para o arquiteto, o cliente poderia ter escolhido qualquer outro profissional, porém, houve confiança e ele espera retribuí-la. Para retribuí-la o arquiteto espera desenvolver o melhor serviço possível, atendendo às expectativas do seu cliente. Essa confiança geralmente se inicia antes mesmo da contratação do arquiteto. A indicação de amigos ou parentes é o meio mais utilizado para tomar conhecimento sobre os serviços do arquiteto (CAU/BR; DATAFOLHA, 2015). No caso dessa pesquisa, todos os entrevistados contrataram o arquiteto a partir da indicação de amigos ou parentes. Os arquitetos também relataram que esse é o meio mais comum do cliente chegar até ele. A indicação acontece depois que o cliente observou o trabalho do profissional na casa ou local de trabalho desse conhecido, ou porque o amigo tem algum tipo de ligação com o arquiteto. Portanto, mesmo antes de se contratar, já foi verificada afinidade com o profissional. É muito comum também, principalmente em início de carreira, o arquiteto prestar o serviço para amigos e familiares. Nesse contexto, as expressões de carinho e cuidado são facilitadas e observadas na interação entre arquiteto e cliente, dado que já existe um elo íntimo (amigo ou parente) na relação arquiteto-cliente. As trocas de amor exigem confiança (FOA; FOA, 2012).

... essa interação gera confiança, que você mostra ali a atenção que você está dando ao projeto, a atenção que você está dando aos detalhes que você vai colocar ali para remeter a interesses dos moradores, dos usuários. (Mateus, arquiteto, parágrafo 132).

Acho que é bom já ter uma pessoa que você conhece. Identifiquei muito com ela. Ela e o marido, na verdade, que também participaram do projeto. (Isabela, cliente, parágrafo 48).

O cliente também retribui a atenção e carinho dos arquitetos e a atenção dada às suas particularidades. Observa-se que o carinho oferecido pelo cliente desperta emoções positivas no arquiteto. As trocas de amor na relação tem origem em uma sintonia entre cliente e arquiteto, que pode ser traduzida em empatia.

Primeiro a realização pessoal. É muito satisfatório ouvir alguém falando bem de algo que você faz. É muito bom. (Caio, arquiteto, parágrafo 128).

Maurinice, isso aí é meio um milagre que deu certo, eu acho, porque parece como um namoro, sei lá... Quando você conhece uma pessoa que você gosta e dá certo, e é difícil saber qual situação que fez com que desse certo. Porque a gente combinou por uma circunstância cósmica, uma coisa astrológica, astronômica. Deu certo, mas eu não sei direito o que eu fiz. (Marcos, cliente, parágrafo 88).

A relação entre arquiteto e cliente muitas vezes extrapola os limites profissionais, tornando-se uma relação mais íntima, como uma amizade. Essa amizade propicia trocas de respeito afetuoso, que conferem sentimentos positivos e bem estar. A amizade possibilita as trocas de recursos mais particularistas, facilitando o entendimento do profissional quanto às necessidades do cliente. A facilidade de troca de recursos mais particularistas deve-se à confiança necessária para que esse tipo de troca aconteça. Ao conhecer melhor as demandas do cliente, a qualidade do serviço desenvolvido é maior, aumentando o valor para o cliente.

Eu tenho clientes que se tornaram até amigos, de me chamarem para ir ao lançamento de livro. Inclusive é hoje, tenho que ir lá. De pegar um táxi, bater na minha porta e falar: eu quero que você esteja lá. (Dalya, arquiteta, linha 222).

Eu tenho um projeto que eu estou apaixonado por ele, que são dois, na verdade. Um que eu estou fazendo agora para um cliente particular, um casal até de professores aqui da universidade. Até porque são meus amigos particulares, eu conhecia como era o desenvolvimento da família, tudo mais, então ficou mais fácil de fazer. (Mateus, arquiteto, parágrafo 40).

- **Codestruição: amor**

A amizade entre cliente e arquiteto não acontece sempre. Porém, espera-se carinho ou no mínimo respeito durante e após a finalização do contrato, mesmo que tenham existido algumas divergências no relacionamento. Um hábito, no mínimo educado, é o de se cumprimentar conhecidos, mostrando que você percebeu a presença daquela pessoa e que ela possui importância para quem a cumprimenta. Ao relatar sobre um cliente que não o cumprimentou, observa-se desconforto, afetando o bem estar do arquiteto. Cumprimentar é uma das cinco práticas da formação do valor interativo, portanto, podendo estar associado à codestruição de valor quando os sistemas de serviço possuem expectativas diferentes sobre quais elementos devem caracterizar um evento de saudação particular (ECHEVERRI; SKÁLÉN, 2011).

... não que eu fique amigo de todos os meus clientes, mas quando você percebe que depois ficou algum, não sei se é ressentimento, mas passar pela pessoa na rua e ela não te cumprimentar. Que foi esse cliente que eu te falei: ‘você não contratou isso’... Ainda mais em uma cidade pequena, como aqui. Eu vi que a pessoa me viu. Não foi despercebido. Ela me viu e passou reto. (Mateus, arquiteto, parágrafos 124 e 128)

Então, chegou exatamente nesse limite. Esse eu acho que foi um dos projetos mais importantes que eu tive, porque eu comecei a perceber que uma coisa é você receber dinheiro e outra coisa é você receber respeito, você receber o carinho do cliente. Quando você não tem isso do cliente, quando você não vê isso, simplesmente fala assim: não sei nem porque estou projetando para você, porque estou trabalhando. (Alexandre, arquiteto, parágrafo 100)

Para trocas envolvendo o recurso amor, é necessário confiança (FOA; FOA, 2012). Observa-se que a confiança é fundamental no relacionamento entre arquiteto e cliente e quando não existe confiança múltipla o valor é codestruído. Uma das razões da codestruição emergir é o nível insuficiente de confiança (JARVI *et al.*, 2018). No relacionamento B2B a ausência de confiança é um dos antecedentes da diminuição de valor (VAFEAS; HUGHES; HILTON, 2016), bem como a desconfiança com o boca a boca eletrônico ajuda a explicar a codestruição de valor (NAM *et al.*, 2018).

“Porque é uma confiança múltipla. Eu confio em você, que vai pensar em coisas boas e eu tentando ajudar. E você confia em mim, nas minhas escolhas. Se você não confia nas minhas escolhas e eu não consigo confiar em você, eu te falo uma coisa e você faz outra, e você tenta criar toda uma situação adversa, não tem projeto, tenho um problema. Às vezes, o melhor é você se retirar para não ter *estresse* em nenhuma das partes e não se queimar como profissional. (Alexandre, arquiteto, parágrafo 108)

Clientes, especialmente aqueles que são muito emocionais ou que traçaram um laço de amizade profundo com o arquiteto, podem misturar a relação profissional com a pessoal e, em determinadas situações, diminuir o bem estar do cliente. Ao não perceber a retribuição do “amor” dado, esse cliente percebe valor diminuído. Por outro lado, essa amizade ou grande proximidade entre as duas partes, pode também diminuir o bem estar do arquiteto, caso o cliente deixe de considerar a individualidade do profissional como ser humano. A maioria dos arquitetos entrevistados mostra-se descontente com situações como a do cliente que liga fora do expediente e pergunta sobre o projeto em locais de lazer do profissional. Sendo amigos ou não, para os arquitetos, alguns clientes extrapolam limites esperados. Dessa forma, os clientes também deixam de retribuir os cuidados do arquiteto.

O que aconteceu depois, eu acho isso importante, é que a gente ficou tão amigo, que depois eu precisei deles algumas vezes e eles me socorreram, mas em uma das vezes eles foram muito negligentes, eles não me atendiam, e ficou misturado uma coisa, deu uma briga. Ficou misturado uma coisa de amizade com uma coisa profissional e deu uma briga depois. Depois isso foi superado, mas tem isso. (Marcos, cliente, parágrafo, 116).

... mas a forma negativa que eu te falo é também essa questão deles acharem que não existe horário. Porque eu até pretendo ter dois telefones, não adianta, para poder desligar mesmo. É mensagem três horas da manhã cobrando. (Dalyla, arquiteta, parágrafo 502).



- **Valores: amor**

Os tipos de valores identificados para os arquitetos foram: emocional, epistêmico e social/relacional. Os arquitetos gostam de receber o carinho e respeito do cliente, o que aumenta o seu bem estar (emocional). Além disso, maior intimidade e conforto gerados pelas trocas de amor fazem com que a sua necessidade de conhecimento sobre as demandas do cliente sejam mais bem atendidas, já que o cliente se sentirá mais à vontade para confessá-las ao arquiteto (epistêmico). As indicações são uma forma dos arquitetos se beneficiarem das redes sociais dos clientes (social/relacional). Para os clientes foram identificados os seguintes tipos de valor: emocional, pois se tornam amigos, confiam as suas necessidades ao arquiteto e gostam da dedicação e respeito dele em relação às suas particularidades; e qualidade, por causa do relacionamento próximo (de amigos), os clientes identificam que as suas expectativas são melhores atendidas pelo arquiteto.

O quadro 6 sintetiza, a classe de recurso “amor”, mecanismos e tipos de valor envolvidos na formação de valor interativo entre arquiteto e cliente.

Quadro 6 - Formação do valor interativo: amor

Co		criação	destruição	valor
Sistemas de serviço	Classe de recurso (Foa, 1971)			
Arquiteto	Amor - expressão de respeito afetuoso, calor ou conforto.	Motivando e despertando emoções positivas no arquiteto, o carinho dedicado pelo cliente está presente em diversas situações interacionais. Geralmente o arquiteto contratado foi indicado por amigos, o que também acaba facilitando os laços de amizades encontrados na relação arquiteto-cliente, possibilitando futuros clientes. Nesse contexto, as expressões de carinho e cuidado são observadas e facilitadas. Observa-se maior compreensão do arquiteto sobre demandas mais específicas do cliente.	As expressões de respeito afetuoso do cliente podem ser incongruentes com a maneira esperada pelo arquiteto, afetando o bem-estar do arquiteto. O arquiteto não pode combinar o recurso "amor" do cliente, quando esse não o cumprimenta adequadamente e não respeita a individualidade do profissional.	Emocional; epistêmico; social/relacional
Cliente		Cuidando e respeitando as particularidades do cliente, as quais são levantadas a partir de diálogos e observações. A dedicação do arquiteto é vista pelo cliente como uma forma de aumentar o seu bem-estar e de sua família.	Não dedicando o "amor" esperado pelo cliente, observa-se uma diminuição da satisfação e aumento de atritos com o profissional. Ao negligenciar os pedidos de um "cliente-amigo" (principalmente aqueles que são mais emocionais), o cliente observa um gap entre o "amor" dado e o recebido.	Emocional; qualidade

Fonte: Elaboração própria.

### 3.6.2 Serviços

- **Cocriação: serviços**

O serviço do arquiteto envolve conhecer o contexto do cliente e adequar suas necessidades à realidade, respeitando requisitos, como os normativos e técnicos, bem como suas próprias aspirações como profissional e pessoa. Muitas vezes o arquiteto apresenta soluções inovadoras para o cliente, que por sua vez também apresenta novas experiências para o arquiteto. Para o arquiteto Sérgio Parada, o contato com o cliente traz conhecimentos que vão além do que o profissional está acostumado (CAU/BR, 2014a). Esse serviço possui turnos conversacionais, em que o cliente depende dos esclarecimentos do arquiteto, o qual depende da opinião e parecer do cliente para dar continuidade ao serviço. As trocas conversacionais entre arquitetos e clientes mostram como a progressão do projeto é negociada de forma colaborativa (MCDONNELL, 2009). De acordo com o arquiteto Renato Dal Pian, arquitetura não pode ser impositiva, ou seja, ser unilateral considerando apenas o ponto de vista do arquiteto (CAU/ BR, 2014a). A interação entre cliente e arquiteto é feita principalmente a partir do diálogo entre cliente e arquiteto. O diálogo com o cliente é muito importante, pois é a partir dele que o arquiteto tira a base para a sua organização espacial, como explica o arquiteto Décio Tozzi (CAU/ BR, 2014b). O valor é cocriado via diálogo e aprendizagem (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

O engajamento do cliente no processo de desenvolvimento do serviço acontece com diferentes intensidades e de forma muito variada. De acordo com os arquitetos, alguns clientes são mais inclinados em darem contribuições, e tanto cliente como arquitetos sentem que essas são fundamentais e valiosas para o desenvolvimento do serviço de forma mais adequada. O valor será criado nas muitas situações interacionais que fazem parte do serviço do arquiteto, sejam em reuniões presenciais ou utilizando outras estruturas, como *e-mail* e Whatsapp. O serviço deve satisfazer às expectativas do cliente para que se tenha um bom relacionamento.

Até o anteprojeto, eu desenvolvo a ideia, as plantas, quase a duas mãos (querendo se referir a quatro mãos), eu com ele discutindo. Já cheguei a fazer até 14 revisões de um anteprojeto de uma residência. Eu acho isso muita revisão, mas quer dizer que houve muita discussão em torno de uma planta ou de uma espacialização... A questão da interação eu acho muito importante porque ela me ajuda na construção do projeto e com essas conversas que eu tenho, eu sempre consigo desenvolver, evoluir

o projeto de forma mais satisfatória do que eu sozinho. Uma opinião do cliente sempre, é claro que, filtradas, pois são várias... Eu sempre acho que na finalização do anteprojeto eu consigo ter um produto melhor do que no início do anteprojeto. (Ricardo, arquiteto, parágrafo 27 e 29).

Um projeto você nunca faz sozinho. Isso é uma coisa que para mim já caiu a ficha há muito tempo. Tem muita gente que fala: eu fiz o projeto. Não! Não foi você quem fez. Você concebeu a ideia, mas para chegar ao final desse projeto tem todo um grupo, toda uma série de fatores que influenciaram para chegar ao objetivo final. Inclusive, um deles é um bom tratamento com o cliente... E também é interessante, para um cliente que tenta participar mais, você começa a perceber como é legal. Pelo menos eu estou vendo que eu consigo ter muito mais ideias porque não sou só eu que tenho ideias, o cliente também tem ideias e são ideias que fazem bem para ele, que são do agrado dele. Então você tenta chegar a um equilíbrio, chegar a um projeto que você consegue resolver as necessidades dele e não te atrapalhar como arquiteto nas soluções. (Alexandre, arquiteto, parágrafos 060 e 136)

O cliente entende que as proposições do arquiteto devem ser estabelecidas em comum acordo. Dessa forma, o cliente percebe a sua personalidade no que está sendo desenvolvido. Os clientes reconhecem que o arquiteto é quem possui habilidades e conhecimentos específicos para desenvolver o serviço. Porém, possuem o desejo de participar ativamente de todo o processo e querem ter uma nova experiência.

E outra ideia que eu tinha é que arquiteto ia me enfiar uma estética, o que eu não queria, porque eu tenho uma estética. Nesse caso, a gente encaixou, as estéticas encaixaram. (Marcos, cliente, parágrafos 76).

É porque, como eu te falei, eu queria uma experiência completa. Eu quis participar do processo de maneira mais ativa, para uma sensação de que eu também coloquei a mão naquilo. Foi uma decisão minha, apesar de não fazer parte, mas eu quis experimentar. Não é minha praia, não tenho noção de escolha na decoração, nada, mas eu quis participar. Eu achei legal participar... Eu me sinto parte. Eu sinto que eu participei das decisões. Mas eu sei que o conceito criativo era dela, mas de algum jeito eu pude dar opinião em alguns detalhes importantes na decoração. (Rogério, cliente, parágrafos 85 e 93).

Os clientes percebem que o serviço do arquiteto inclui muitas facilidades que conferem maior valor à experiência, como o conforto de ter questões burocráticas resolvidas pelos arquitetos e acesso à rede de profissionais contratadas pelo arquiteto, as quais o cliente sozinho teria dificuldade em acessar. Os arquitetos também citam que esses fornecedores são essenciais para o aumento de valor.

Fora essa facilidade de você pagar para ele, mas ele vai lá, vai levar documentação, ele mesmo imprime as plantas, ele assina. Ele é responsável por aquilo. Para mim eu acho que a comodidade, que no meu caso eu precisava de um arquiteto, isso era essencial. É uma etapa que eu não teria como pular... Tem essas questões

burocráticas e que no caso do arquiteto, ele pelo conhecimento dele minimiza alguns problemas. (Fabrícia, cliente, parágrafo 132 e 140).

A história que eu estou te falando da tranquilidade de alguém, que arquiteto não só te dá um projeto que você goste, mas teria que incluir o acompanhamento, que foi o que aconteceu no consultório. Isso que eu acho muito importante, porque acompanha a obra. Eles são profissionais e eles têm profissionais. Serralheiro, marceneiro, pedreiro, encanador, eletricista e eles pensam um monte de coisa que quem é leigo não vai pensar. Então, eles anteciparam vários problemas e por isso eu sou grato. E acho muita vantagem se ter um arquiteto. (Marcos, cliente, parágrafo 124)

Além das demandas atuais e futuras próximas, os arquitetos também consideram importante a vida mais longínqua de seus projetos, para que o ambiente continue útil e agradável. A perenidade do edifício é citada como fundamental pelo arquiteto Sérgio Parada (CAU/BR, 2014b). As demandas dos clientes mudam ao longo do tempo e é interessante perceber que mesmo posteriormente à entrega do serviço, o imóvel sofrerá modificações. Assim, seguindo Prahalad e Ramaswamy (2000, 2004, 2004a), o valor se torna uma função conjunta das ações do(s) provedor(es) e do(s) consumidor(es) e é, portanto, sempre cocriado (VARGO; LUSCH, 2008). Nesse caso, observa-se que a sustentabilidade do edifício gera valor para o arquiteto e cliente. O arquiteto consegue empregar de forma eficiente sua técnica e experiência e o cliente tem a possibilidade de estender a vida útil do imóvel, sem altos impactos financeiros, ambientais e sociais. Nesses três âmbitos a destruição de um imóvel é altamente onerosa.

A citação abaixo do arquiteto Márcio Oliveira, explicita que para atualizar o valor dos bens, os clientes precisam continuar o processo de *marketing*, consumo e criação de valor (VARGO; LUSCH, 2004, p. 11, tradução nossa): “para que esses serviços sejam entregues, o consumidor ainda precisa aprender a usar, consertar, reparar e adaptar o objeto às suas necessidades exclusivas, situações de uso e comportamentos”. A quantidade e a qualidade das habilidades e conhecimentos do cliente irão afetar a forma como o valor é criado.

Isso foi muito importante para minha formação, porque ali eu vi a importância do cliente participar do processo. Antes ele participava, mas participava como alguém que recebe acriticamente aquilo que você está ofertando. Depois eu fui entender como ele poderia efetivamente participar dessas coisas, do processo, inclusive enquanto usuário e durante o uso do imóvel ele poder ter a liberdade de promover transformações. Ou seja, como tentar construir uma moradia ou espaço de arquitetura que dê liberdade para os proprietários atuarem naquela espacialidade de acordo com a necessidade de casa um. (Márcio, arquiteto, parágrafo 55).

- **Codestrução: serviços**

Há situações em que o cliente passa do limite de cooperar na relação cliente-arquiteto, e impõe a sua proposta ou tenta desenvolver o serviço que é da competência do arquiteto. Observa-se dessa maneira que o serviço do arquiteto não é utilizado de maneira adequada, o que gera diminuição do valor com a desmotivação do arquiteto.

Se você quer fazer as coisas da sua cabeça, não quer escutar as minhas orientações que eu estou passando, sinto muito. Eu, como profissional, também não quero mais trabalhar. (Alexandre, arquiteto, parágrafo 108).

Os arquitetos relatam que alguns clientes desconsideram os serviços que foram estabelecidos em contrato e tentam extrapolar o que já tinha sido estabelecido, causando atritos no relacionamento. No real entendimento do conceito de cocriação deve-se considerar que o foco não é o cliente, o qual também não está sempre certo, a cocriação trata da criação de valor de forma conjunta entre empresa e cliente, não sendo uma simples tentativa de agradar ao cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Caso contrário, observa-se nas colocações dos arquitetos entrevistados diminuição do bem-estar deles próprios, levando à consequência até mesmo de saúde para o profissional.

Já aconteceram algumas situações ruins com clientes assim: ‘ah, mas você não fez isso’. Isso você não contratou. ‘Ah, você não fez projeto luminotécnico’. Estava na minha proposta, mas você não falou. Porque eu faço projetos por pacotes. Pode ser só o projeto de aprovação. Pode ser aprovação e detalhamento. Pode ser coordenação de projeto executivo. Pode ter projeto de interiores. E assim vai. (Mateus, arquiteto, parágrafo 104).

Se o cliente, se eu sinto que o cliente não está satisfeito com alguma coisa, eu faço de tudo para conseguir que ele fique satisfeito, mesmo que eu tenha que trabalhar um pouco mais do que deveria ou que fui contratada. Eu tenho até que ver até que ponto isso é saudável para mim, mas confesso que meu posicionamento é esse, de tentar suprir ao máximo tudo o que puder. (Solange, arquiteta, parágrafo 218).

O arquiteto é visto pelo cliente como aquele que levará as melhores soluções para as demandas do cliente, porém a falta de experiência profissional é citada como um fator que diminui o valor, dado que algumas propostas estabelecidas deixam a desejar. Inclusive, alguns arquitetos confirmam e relatam erros devido à falta de experiência, ou mesmo por momentos de displicência. Os clientes também observam que algumas proposições do arquiteto poderiam ter sido mais bem trabalhadas.

Eu ia somente aos finais de semana. Mas eu estava na confiança de que eles estavam fazendo o trabalho e cumprindo. Quando eles me pediram mais dinheiro, eu: opa, vamos pegar as notas fiscais. (Conceição, cliente, parágrafo 168)

Esse espaço da secretária poderia ter sido melhor para a gente, dando lugar para mais armários. Para guardar coisas de limpeza, que depois eles acabaram fazendo, o marceneiro, uns armários, mas que se isso tivesse sido pensado antes, teria sido melhor. Mas eu estou falando isso até bom, para você não achar... se não fica tão idealizado, como se fosse uma coisa divina, e eles tivessem sido enviados por Cristo para o meu caminho, iluminar minha vida. (Marcos, cliente, parágrafos 84)

Os arquitetos concordam que eles são responsáveis por interpretar e traduzir as necessidades dos clientes em soluções, que também podem ser desenvolvidas conjuntamente, porém não somente pelo cliente. A ausência do serviço do arquiteto leva o cliente a verificar que a contratação do profissional foi ineficaz.

O importante é o arquiteto ter a iniciativa. Por quê? Se eu estou cuidando da pessoa, não adianta nada eu fazer a escolha e deixar acontecer, que vai chegar uma hora que o cliente vai falar: ‘eu achei que você ia mostrar isso aqui para mim, você não me mostrou’. Exatamente o seguinte: uma coisa é o cliente mostrar as necessidades, os desejos dele. Outra coisa é você perceber essas necessidades dele, você mostrar para ele: ‘outro dia estava vendo um negócio no Instagram e lembrei-me de você...’ Você tem que interagir naturalmente com o cliente, não adianta. Se você não interagir com o cliente, você vai chegar uma hora que o cliente vai falar: ‘o arquiteto e nada é a mesma coisa’. (Alexandre, arquiteto, parágrafo 124)

As alterações nos projetos quando feitas sem o consentimento dos arquitetos também foram apontadas como diminuidoras do valor para os arquitetos. Essas alterações podem comprometer a funcionalidade da proposta que deveria ser adotada. Além disso, podem acarretar danos financeiros ao cliente, como os casos que a alteração teve que ser abandonada por causa de normas municipais a qual violava.

Teve umas modificaçõeszinhas lá. É difícil. Essa que é a pior parte para mim, a mudança no projeto. Isso me mata! (Dalya, arquiteta, parágrafo 302)

Eu me lembro do caso que ocorreu quando o cliente alterou o projeto. Segundo ele, ele ficou satisfeito. Ele alterou durante a obra. A gente não ficou satisfeito com as alterações dele. Já estava executado e não tinha mais o que fazer. (Gabriel, arquiteto, parágrafo 324).

- **Valores: serviços**

Os arquitetos reconhecem que a interação e troca de serviços com o cliente proporcionam novas experiências a ele como profissional (epistêmico). Soluções melhoradas

serão propostas a partir dessas interações entre cliente e arquiteto (qualidade). Para os clientes, as trocas envolvendo “serviços”, diminuem o tempo investido em questões burocráticas e escolha de fornecedores, por exemplo (investimento pessoal). O uso de fornecedores é uma forma de acessar a rede social do arquiteto e obter benefícios dela (social/relacional), o que também contribui para a redução do risco percebido pelo cliente (redução de risco). A experiência com arquitetos proporciona resultados mais funcionais e utilitários (qualidade). Outro ponto observado é que a experiência de interação com o arquiteto satisfaz um desejo do cliente de adentrar em uma área de conhecimento desconhecida por ele, a qual possui prazer em conhecer (epistêmico). O quadro 7 sintetiza, a classe de recurso “serviço”, mecanismos e tipos de valor envolvidos na formação de valor interativo entre arquiteto e cliente.

Quadro 7 - Formação do valor interativo: serviço

Co		criação	destruição	valor
Sistemas de serviço	Classe de recurso (Foa, 1971)			
Arquiteto	Serviços - envolve atividades que afetam o corpo ou os pertences de uma pessoa e que muitas vezes constituem trabalho para outro.	Desenvolvendo soluções mais adequadas com as atividades desempenhadas pelos clientes (geração de ideias, pareceres e discussões). Essas atividades também são uma possibilidade de novas experiências para o profissional, aumentando o seu <i>know-how</i> .	Ignorando as habilidades e experiências do profissional, interferindo prejudicialmente nas atividades e modificando as soluções sem consenso do arquiteto são os mecanismos a partir de que o recurso “serviço” do cliente é incongruente com o esperado pelo arquiteto.	Epistêmico; qualidade.
Cliente		Participam (principalmente discutindo as soluções apontadas) e tendo uma experiência atípica a partir do recurso “serviço” do arquiteto. O serviço do arquiteto confere conforto e minimiza possíveis problemas para o cliente. Permitindo o futuro uso e manutenção de espaços.	Constatando a ineficiência das soluções propostas pelo arquiteto, quando essas são mais onerosas do que o previsto ou não atendem à necessidade do cliente. Além disso, observa-se a ausência do recurso “serviço” do arquiteto, levando o cliente observar a ineficácia da contratação. A falta de experiência do profissional é um motivo apontado para a desintegração do recurso.	Qualidade, epistêmico, investimento pessoal; social/relacional; redução de risco.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.6.3 Bens

- **Cocriação: bens**

Além do formato digital, imagens também são trocadas em formato físico. Os materiais tangíveis utilizados nas interações são observados em imagens encontradas em revistas ou mesmo impressas pelo próprio cliente e levadas até o arquiteto. As discussões sobre as propostas adotadas nos projetos também são discutidas utilizando as plantas no formato impresso. Ver e pegar a planta ou outro artefato, como maquetes, facilita o entendimento e discussão sobre as medidas que estão ou poderão ser adotadas.

Alguns arquitetos também recebem e aceitam utilizar as tentativas de expressão físicas feitas pelos clientes, os quais fazem e entregam croquis que ajudam o arquiteto a entender as demandas do cliente. Após a interpretação desses desenhos, a proposta do arquiteto poderá ser elaborada ou modificada, a fim de estar mais alinhada com as expectativas do cliente. As imagens fornecidas pelo cliente é um fator, que juntamente com a habilidade e conhecimento do arquiteto, compõe o serviço contratado.

Às vezes a pessoa quer uma coisa, mas não consegue explicar o que quer. Então, é trabalho nosso tentar desvendar isso. É mais difícil um pouco. Quando a pessoa consegue verbalizar o que ela quer ou consegue trazer referências e fotos do que ela gosta, isso facilita muito o processo. (Solange, arquiteta, parágrafo 104)

Tem cliente que tem a ideia mais ou menos pronta, então eles chegam com croquis. Eu queria mais ou menos isso daqui, etc. A gente tenta seguir mais ou menos a ideia dele, mas como eu falei, tentando direcionar ele para situações melhores. (Caio, arquiteto, parágrafo 160)

As imagens para os clientes, por exemplo, de revistas, são uma forma de facilitar a sua comunicação com o arquiteto. Outra forma física utilizada no relacionamento cliente e arquiteto foi um brinquedo, a fim de esclarecer ideias desconhecidas pela profissional e inspirando-a. Dessa forma, os objetos estão inseridos como suporte no processo de criação. Confeccionar o artefato é uma forma de se sentir parte do processo de desenvolvimento do serviço, o que aumenta o valor para o cliente.

Então, eu vi que ele estava bem aberto. Inclusive eu mostrei todas as revistas que eu comprei. Eu comprei essa, comprei essa. Estou olhando isso aqui. Isso é muito bom. (Tomaz, cliente, parágrafo 88)

Pessoa de fácil contato, fácil relacionamento, e que não chegasse com uma coisa pronta. Na prática, minha esposa e minhas filhas criaram mais dicas, porque existia um programa, revistas... Montei Lego para ela... Montei Lego. Ela fotografou e tal. Ela me perguntou: posso usar?... Pode fazer o que você quiser. Montei nos Legos das meninas lá em casa. Ela não conhecia Star Trek também não. (Benício, cliente, parágrafo 40, 244, 248 e 252)



- **Codestruição de valor: bens**

Os desenhos desenvolvidos pelos arquitetos nem sempre são familiares aos clientes, que ficam confusos sem entender qual é a proposta do arquiteto. Ao relatar sobre sua experiência com um cliente, o arquiteto Sylvio Podestá relata o caso de um cliente que não conseguiu entender os seus desenhos (CAU/BR, 2014a). No caso em questão, o projeto foi desenvolvido em Brasília, na qual as pessoas estão mais acostumadas a morar em apartamentos. A casa foi projetada com o teto inclinado. Ao ter o projeto construído, o cliente ao acordar sempre tinha a sensação de que a casa estava caindo sobre ele. O arquiteto conclui sobre os instrumentos técnicos utilizados pelo arquiteto e não compreendidos pelo cliente, ressaltando que diferentes ferramentas, mais modernas ou não, devem ser utilizadas para o esclarecimento da ideia proposta ao cliente. Quando feito de forma contrária, a habilidade do cliente é ignorada gerando uma diminuição de valor para ele. As conclusões dos clientes obtidas através desses artefatos também podem ser equivocadas, gerando grande insatisfação após a execução do projeto.

Às vezes você mostra uma planta para a pessoa ela nem sabe o que é, se está de cabeça para baixo, o que é. (Ana, cliente, parágrafo 124)”

Chegou uma vez uma pessoa e falou: eu não sei como vai ficar minha casa. Porque ela não sabia ler o projeto e quem fez para ela não fez o 3D. (Dalya, arquiteta, parágrafo 438)

Alguns arquitetos ignoram as tentativas de expressão física dos clientes, justamente porque observam um comprometimento do uso de suas habilidades como profissional. Alguns clientes julgam “desenhar” para o arquiteto, que deveria, portanto, somente assinar o projeto. Nesses casos, o valor é diminuído para o arquiteto. Além disso, os artefatos físicos, quando usados de má-fé, podem trazer impactos muito negativos para o profissional. Como o caso relatado pela arquiteta Roberta, em que o cliente utilizou seu projeto ainda não finalizado em um processo judicial, alegando que ela não tinha feito totalmente o trabalho.

...às vezes a gente tem que colocar alguns limites nesse negócio. Às vezes a pessoa chega e fala: faz isso, muda para cá. Já vem com um desenhinho pronto também. Você quer que eu faça isso? Então, você não está precisando do meu trabalho, você está precisando de alguém para desenhar. (Mateus, arquiteto, parágrafo 136)

Depois ela pegou esse projeto que eu tinha levado sem cota, isso eu nunca mais faço, a gente vai aprendendo, e ela falou que esse foi o projeto que a gente

apresentou para ela. Que a gente não tinha feito o projeto, falou um monte de coisas. É bem... tem de tudo. (Roberta, arquiteta, parágrafo 262)

- **Valores: bens**

Os artefatos trocados servem como esclarecedores de novas ideias para os arquitetos (epistêmico). Algumas tentativas físicas de expressão dos clientes tendem a diminuir o tempo de investimento do arquiteto em entender a demanda do cliente (investimento pessoal), reduzindo a chance de falha da solução proposta (redução de risco). Os objetos para os clientes são uma forma de conhecer essas soluções (epistêmico), contribuindo para a sua percepção quanto aos atributos daquela solução (qualidade). Esses objetos contribuem para diminuir a chance de insatisfação futura (redução de risco). Além disso, o esforço para entendimento da solução proposta pelo arquiteto também será minimizado (investimento pessoal). Tanto para arquitetos, quanto para clientes, os sentidos, como a visão e tato, estarão envolvidos nessas interações (sensorial). O quadro 8 sintetiza, a classe de recurso “serviço”, mecanismos de trocas e tipos de valor envolvidos na formação de valor interativo entre arquiteto e cliente.

Quadro 8 – Formação de valor interativo: bens

Co		criação	destruição	valor
Sistemas de serviço	Classe de recurso (Foa, 1971)			
Arquiteto	Bens - produtos, objetos ou materiais tangíveis.	Analisando as expressões tangíveis feitas ou trazidas pelo cliente, o arquiteto tem uma compreensão mais clara das demandas, posteriormente conseguindo expressar soluções mais adequadas. Muitas vezes o cliente não consegue expressar somente de forma oral as suas necessidades. Ele disponibiliza para o arquiteto algumas imagens em formato físico, a partir de revistas, croquis e maquetes.	Ignorando o “bem” disponibilizado pelo cliente é o mecanismo utilizado pelo arquiteto quando esse artefato compromete o uso das competências do profissional. Os clientes podem usar artefatos de uma maneira impositiva e deliberadamente alguns arquitetos optam por não integrar o “bem” disponibilizado pelo cliente.	Epistêmico; investimento pessoal; sensorial; redução de risco.

<p><b>Cliente</b></p>		<p>Entendendo a solução proposta a partir do "bem" disponibilizado pelo arquiteto, o cliente se sente mais capaz de discutir e dar seu parecer em relação à solução proposta. Os clientes apresentam dificuldades em entender as expressões gráficas disponibilizadas pelos arquitetos. O formato físico de plantas ou maquetes propostas auxilia o entendimento do cliente, já que utilizando outros sentidos além da visão, a experiência se torna mais completa.</p>	<p>Compreendendo de maneira inadequada o "bem" disponibilizado pelo arquiteto, aumenta-se a insatisfação do cliente. O artefato físico disponibilizado pelo arquiteto não garante entendimento do cliente quanto ao proposto. Utilizando o "bem" do arquiteto com intenções dolosas, podem-se causar danos ao profissional.</p>	<p>Epistêmico; sensorial; qualidade; redução de risco; investimento pessoal.</p>
-----------------------	--	---	---	--

Fonte: Elaboração própria.

### 3.6.4 Dinheiro

- **Cocriação de valor: dinheiro**

Quando o cliente observa que o preço cobrado pelo serviço é justo, isso afasta a sensação de abuso, o que confere aumento do bem estar do cliente. O arquiteto deseja receber uma compensação monetária íntegra em troca de seu serviço, o que está relacionado com a sua motivação para desenvolver o trabalho. As propostas orçamentárias são conversadas entre cliente e arquiteto, os quais acordam, por exemplo, formas de pagamento. As restrições financeiras e de planejamento dos clientes são consideradas pelo arquiteto, os quais pesam a justiça entre o serviço que vai ser ofertado e o preço que vai ser cobrado, para atender a ambas as partes. Ao parcelar o pagamento, o cliente e arquiteto também obtêm o benefício de redução de risco, já que a efetividade de pagamento será maior.

Em primeiro lugar porque ela resolveu meu problema. Aí vem a parte profissional.

Ela resolveu meu problema. Em segundo lugar pelo que eu te falei, o fato dela ter tido essa sensibilidade de entender que eu não tinha o dinheiro para pagar o total ali.

E ela não é das que cobram mais caro, ainda tem isso. Ela fez o preço justo, sem explorar, e entendeu e aceitou que eu dividisse. (Maria José, cliente, parágrafo 228)

Hoje raramente eu perco um cliente. Raramente eu perco um cliente. É muito comum eles me procurar falando: eu tenho uma outra proposta, você poderia rever?

Não, não posso. Eu tenho muita consciência do preço que eu cobro. É um preço justo, honesto. Via de regra eu não mudo. E via de regra eu ganho, mesmo nessas situações, porque a primeira reunião, ao contrário do que eu fazia, conforme eu estava falando, de deixar o cliente falar, eu faço o contrário. Então, eu coloco ele dentro da realidade dele, para ele entender. (Márcio, arquiteto, parágrafo 69)

As interações entre arquitetos e clientes envolvem também o dinheiro para a compra de materiais de construção, objetos de decoração, paisagismo, entre outros. Os arquitetos apontam como fundamental o entendimento do poder de compra do cliente, a fim de ele não fique impossibilitado de adquirir o que for necessário ou que o onere de forma indesejada. Essa também é uma preocupação dos clientes, que procuram acompanhar detalhadamente o dinheiro investido e repassado ao arquiteto para compra do insumo necessário.

Então, a gente tem sempre que pensar nisso. Não adianta propor uma coisa e o cliente não vai pagar. Ele pode gostar, mas não pode pagar. A gente tem sempre que pensar nisso. (Gabriel, arquiteto, parágrafo 340)

Por exemplo, marcenaria eu queria participar ativamente porque o custo era mais elevado. Eu fui à fábrica, conheci a fábrica, ouvi diretamente, etc. Então, assim, eu tentei meio que delimitar, trabalhar em conjunto com ela, mas participando principalmente nessa etapa do trabalho. Outras coisas como paisagismo, outras coisas ficaram mais fácil, então eu não ia tanto. Mas as coisas mais caras eu participava diretamente... Os custos maiores. Eu sou muito pragmático. Tudo era na planilha. Ela montava tudo na planilha. Tudo que era muito elevado eu participava mais ativamente. Custos mais baixos eu meio que delegava mais para ela. (Rogério, cliente, parágrafo 53 e 57)

A princípio pode parecer estranho a integração do recurso “dinheiro” no processo do cliente. Porém, podem-se observar casos de devolução do valor monetário empregado para o cliente quando o orçamento combinado foi extrapolado. Nesses casos o cliente observa um extremo comprometimento do profissional, aumentando a empatia com o outro sistema de serviço.

Eles tinham uma empatia comigo, porque eu tinha o dinheiro X para fazer a reforma. E eles queriam fazer e caber no meu orçamento. Eles se esforçaram, eles foram muito... e escutaram isso. E eu não estava fingindo que eu tinha um X e tinha muito mais. Era a verdade. Quando no final da reforma começou a extrapolar o orçamento e eles começaram a descontar do que eles ganhariam. Eles me mostraram que estava explodindo o orçamento e eles disseram que eles iam descontar do dinheiro que eles iriam receber. Achei o gesto muito generoso, achei super legal. (Marcos, cliente, parágrafo 96)

- **Codestruição de valor: dinheiro**

Os desacordos em termos de investimento ou recebimento do valor financeiro diminuem o bem-estar de arquitetos e clientes. Esse declínio de bem-estar é observado pelos arquitetos quando o seu trabalho não é valorizado em termos financeiros, quando clientes

menosprezam o potencial de seus serviços julgando-os como fácil e rápido, ou mesmo não pagando o valor estabelecido em contrato. Muitos arquitetos relatam o caso de clientes que pedem insistentemente descontos no orçamento do serviço, além da diminuição do bem estar dos arquitetos, muitas vezes chega-se a novas propostas de trabalho não eficientes, que acabam causando retrabalho. Por sua vez, os clientes constataam desonestidade quando o arquiteto deixa de cumprir o contrato que já tinha sido pago.

Eu acho que todos esses trabalhos do início teve alguma coisa que a gente não ficou satisfeita. Teve uma vez que a gente fechou com um cliente. Ele estava pechinchando demais. A gente tirou o detalhamento. Foi a pior coisa que a gente fez, porque ele não conseguia executar nada e deu muito trabalho. (Beatriz, arquiteta, parágrafo 206)

Vou ser bem sincero, tem muita gente na minha área que explora, não vou mentir. (Alexandre, arquiteto, parágrafo 144).

Aí eles abusaram. Me pediram R\$20.000,00, depois queria mais R\$20.000,00, depois queria mais R\$20.000,00. Tipo assim: ela não está percebendo. E o pessoal ficou com aquela confusão. Como assim? Para fazer uma reforma vocês estão demorando esse tempo e só me pedindo dinheiro para pagar mão-de-obra. O pessoal está aqui e eles, às vezes, iam para outra obra. E eu pagando. (Conceição, cliente, parágrafo 164).

Nem sempre o sentimento de exploração resulta de uma realidade. Os arquitetos relatam desentendimentos com o cliente principalmente em relação à execução do projeto. Na obra podem acontecer eventos inesperados, como por exemplo, um piso de madeira que deveria ser somente lixado, ter que ser totalmente removido devido ao seu nível de conservação que só pode ser observado depois que o serviço foi iniciado. Pode faltar consonância entre as expectativas de dispêndio financeiro do cliente e a realidade, não necessariamente por culpa do arquiteto. Smith (2013) enfatiza a falta de consonância como fonte de destruição de valor com foco no papel das expectativas e na perda de recursos.

Fazer obra é muito caro. E às vezes nem mesmo a pessoa sabe a relação que ela tem com o dinheiro. Você começa a obra e vai gastar muito, porque é muito caro fazer a obra. Tem clientes que entendem mais que é tudo muito caro e tem clientes que acham que você está, sei lá... então, você fala: o preço é esse, não sou eu que faço o preço. (Roberta, arquiteta, parágrafo 96).

Nossa experiência com ela foi mais essa experiência inicial dela fazer a planta adequada. Porque as coisas que ela sugeria, às vezes, eram mais estéticas. Tipo fazer uma parede com aquele tijolinho furado. Assim, sem preocupar muito com a funcionalidade e o custo. Porque quando a gente está construindo uma preocupação grande do dono da obra é o custo. (Ana, cliente, parágrafo 68)

A interação entre arquiteto e cliente pode se tornar desagradável, quando a sua existência for justificada por troca de dinheiro. O dinheiro é o recurso menos particularista, dessa forma, independe da pessoa com quem você está se relacionando (FOA; FOA, 2012). Porém, podem acontecer fatores que envolvam dinheiro e que extrapolam os limites éticos do parceiro de relacionamento. Uma arquiteta entrevistada cita a tentativa de corrupção a fim de burlar as normas municipais para construção civil. Nesse caso, chegou-se ao ponto de abortar o relacionamento. O mau comportamento do cliente é uma das causas que levam à codestruição de valor (JARVI *et al.*, 2018).

Eu já tive com clientes duas experiências de, realmente, exaustão. Nossa! Que difícil! A gente faz isso porque precisa de dinheiro, tem que trabalhar. Já tive cliente de eu falar: não é isso que quero para mim. Sério. Um que eu estou tendo atualmente, a pessoa muito teimosa... E já teve gente que chegou perto de mim querendo me subornar... Se começou desse jeito vai me dar problema futuro. A gente não pode pensar só no dinheiro também. Por mais que venha um dinheiro que pode ser bacana, mas a dor de cabeça... (Dalyla, arquiteta, parágrafos 214, 258 e 378).

Existem relações entre arquitetos e clientes que são muito conflituosas, chegando ao apelo judicial. Em um caso, a cliente se arrepende de não ter exigido uma compensação financeira em termos dos danos morais e materiais que ela relata ter sofrido. Dado a falta do recurso “dinheiro” nessa situação, a cliente ficou impossibilitada de integrá-lo.

Eles entraram na justiça querendo me cobrar e o juiz brigou com eles. Falou com eles que abusaram muito. E eu não pedi na época, fui boa, podia ter pedido danos materiais e morais. Não pedi, porque eles entraram na justiça contra mim. Aí o juiz deu ganho de causa para mim. (Conceição, cliente, parágrafo 148).

- **Valores: dinheiro**

Ao combinar a forma de pagamento, o cliente e arquiteto aumentam a chance da efetividade do pagamento do valor contratado (redução de risco). A motivação do arquiteto relaciona-se ao pagamento justo pelo seu trabalho (emocional). Erros e retrabalhos podem ser evitados se o montante de dinheiro necessário for investido (investimento pessoal). O cumprimento dos acordos envolvendo a troca de valores monetários diminui o estresse dos clientes (emocional). Os clientes também apontam querer conhecer detalhadamente os valores investidos no serviço (epistêmico). O valor pago ao cliente deve ser observado como justo em relação ao serviço desenvolvido (investimento pessoal).

A principal razão para não contratação dos serviços de arquiteto e urbanista é de natureza financeira (CAU/BR; DATAFOLHA, 2015). Alguns arquitetos e clientes relatam sobre o senso comum de que o dinheiro investido em arquiteto é alto. Porém, os clientes relatam sobre o valor desse investimento, já que os benefícios observados são maiores do que os custos, inclusive os financeiros. A eficiência é um tipo de valor do cliente derivado de benefícios versus custos de envolvimento na experiência em termos de custo, tempo e esforço monetário do cliente (TYNAN *et al.*, 2014; HOLBROOK, 1999). A partir da experiência de interação com o arquiteto observa-se uma desmistificação de preconceitos relacionados ao investimento demandado, conferindo aumento de valor para cliente e arquiteto. O quadro 9 sintetiza, a classe de recurso “dinheiro”, mecanismos de trocas e tipos de valor envolvidos na formação de valor interativo entre arquiteto e cliente.

Quadro 9 – Formação de valor interativo: Dinheiro

Sistemas de serviço	Co	criação	destruição	valor
	Classe de recurso (Foa, 1971)			
Arquiteto	Dinheiro - qualquer moeda ou símbolo que tenha alguma unidade padrão de valor de troca.	Entendendo as restrições financeiras ou planejamento do cliente e desenvolvendo a forma de pagamento do serviço contratado, o recurso “dinheiro” do cliente é integrado no processo do arquiteto. A motivação do arquiteto possui relacionamento com a valorização em termos monetários de seu serviço.	Pedindo descontos sucessivos e diminuindo o valor monetário do serviço do arquiteto são ações do cliente que podem levar a erros de orçamento ou propostas de serviços do arquiteto. Cometendo esses erros o arquiteto não terá o recurso “dinheiro” do cliente necessário, causando soluções inadequadas e retrabalho. Esses erros são cometidos principalmente pelos arquitetos mais inexperientes. A não efetuação do pagamento devido pelo cliente também impossibilita a integração do recurso “dinheiro” pelo arquiteto. Comportamentos antiéticos do cliente levam à desintegração o recurso do cliente. Apresentando propostas indecorosas, o arquiteto se vê em uma situação que diminui o seu bem-estar. Investindo e solicitando dinheiro de maneira diferente à combinada é uma forma de desintegrar o recurso do cliente.	Redução de risco; investimento pessoal; emocional.
Cliente		Recebendo o dinheiro que extrapolou o orçamento combinado, o cliente verifica o comprometimento do profissional, aumentando o valor.	Deixando de exigir o montante financeiro a que julga ter direito em relação a uma interação que não foi bem sucedida, o cliente não pode integrar o recurso “dinheiro” do arquiteto.	Redução de risco; investimento pessoal; emocional; epistêmico.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.6.5 Informação

- **Cocriação de valor: informação**

Informar requer que provedores e clientes compartilhem esclarecimentos sobre questões relacionadas ao serviço (ECHEVERRI; SKÅLÉN, 2011). Alguns clientes não possuem familiaridade com os jargões técnicos ou novas proposições de soluções arquitetônicas e dependem das informações disponibilizadas pelos arquitetos para observar o valor proposto. Há também interesse dos clientes por arquitetura, e desejam ter uma experiência em que consigam adentrar em campos específicos dessa área de conhecimento para participar mais do processo de desenvolvimento do serviço. As informações dos arquitetos são recursos importantes nesse processo.

Uma pessoa quer reformar um banheiro e ela tem na mente dela o que seria um bom banheiro. Muitas vezes o que eu faço é trazer o leque de outras opções que a pessoa não tinha considerado, porque ela obviamente não está passando pela vida profissional dela pesquisando tecnologias e maneira de construir banheiro. Eu estou, dentre outras coisas. Então, oferecer essas opções para juntos pensar na melhor forma possível de se fazer um banheiro. Com os meus valores, aqueles que eu mencionei, a questão da economia, da praticidade, da estética e o que atenda a pessoa. (Beth, arquiteta, parágrafo 40)

Eu fiz a pesquisa com todo mundo. Eu queria entender melhor o processo, eu queria entender um pouco mais de decoração. Eu nunca tinha feito com essa dedicação. Então, eu meio que mergulhei nessa pesquisa de entrevistar vários, receber vários projetos. Mas no final das contas acabei optando por ela. (Rogério, cliente, parágrafo 45)

Os arquitetos se preocupam em apresentar detalhadamente as possíveis soluções para que o cliente entenda o que está sendo feito. A aceitação do cliente da proposta do arquiteto está relacionada com a argumentação coerente do profissional contratado. Além das informações especificamente sobre o projeto ou obra em desenvolvimento, o próprio entendimento do escopo do trabalho que está sendo contratado é citado pelos arquitetos como importante para evitar futuras desavenças, afetando o relacionamento entre clientes e arquitetos. As informações também são utilizadas para desfazer preconceitos sobre a atuação do profissional arquiteto, o que cria expressivo valor para a categoria dos profissionais.

As bengalas: legislação, topografia, e eu vou explicando porque está implantado assim, implantado assado. Porque que o sol está... a janela está para cá, para lá. O



sol, melhor sol, pior sol, os brises, a privacidade, os edifícios que já existem, os que não existem que podem vir a existir. Essas são as bengalas. Então, não está para cá porque eu quero, porque eu acho bacana. Está para cá, porque eu me resguardo em relações a isso... Então, na medida em que eu vou trazendo essas fundamentações para a defesa do projeto fica tudo muito respondido para quem ou para além do meu querer. Fica tudo muito respondido do ponto de vista do processo. (Márcio, arquiteto, parágrafo 77)

Ela me explicava cada detalhe. Ela não simplesmente falou comigo assim: vou fazer um projeto de adequação para você e custa tanto. Não, ela me explicou. É isso, isso.

Essa janela não pode ser aqui por isso. Vai ter uma janela que eu vou ter que abrir por questão de ventilação. Ela falou: aqui você vai ter que abrir uma janela, porque o cômodo não está ventilado. (Maria José, cliente, parágrafo 72)

Faço a proposta com os valores, o que vai ser feito, o que consta nesse contrato: que não consta plotagem, laudo, inspeção, a própria topografia, isso está fora do orçamento. Eu faço uma proposta especificando o que é o meu trabalho e que se for solicitado algum laudo, alguma coisa que não é da minha alçada, é extra. Vem tudo bem explicado. O meu contrato foi revisado por advogado para ficar uma segurança tanto para mim, quanto para o cliente. (Dalya, arquiteta, parágrafo 126)

Os arquitetos relatam que muitas vezes as referências e informações trazidas pelos clientes são desconstruídas, sendo conjuntamente não viáveis técnica, financeira e esteticamente. Porém, essas informações são fundamentais para a prática do arquiteto, que irá utilizá-las no desenvolvimento de seu trabalho. Segundo o arquiteto Gustavo Penna, o profissional precisa se colocar no local de um interpretador, não no sentido de fazer exatamente o que o cliente pediu, mas alcançando além do que foi expresso em palavras (CAU/BR, 2014a). Dessa forma, faz parte do trabalho do arquiteto o esclarecimento dessas questões não tão explícitas para o cliente e será por meio da interação que o valor será criado. Os esclarecimentos do arquiteto evitam frustrações futuras dos clientes, como a impossibilidade de executar o projeto devido a recursos financeiros escassos. Os clientes procuram por profissionais que consigam sugerir mudanças que aumentem o seu bem estar e não tragam problemas futuros. Alguns clientes expressam grande satisfação quando o arquiteto sugere soluções que ainda não tinham sido pensadas por ele e que aumentam o valor percebido.

Então, eu coloco ele dentro da realidade dele, para ele entender. A coisa da casa, por exemplo. Olha só, cinco quartos. Não tem condição. Uma obra dessa custa em torno de tanto. É um preço de mercado, a gente conhece, a gente atua aí fora. A gente sabe na região quanto custa uma obra. Essa casa vai ficar com tantos metros quadrados, a expectativa é um custo de tanto. Nossa, isso eu não tenho condição de arcar. Então, você precisa rever o programa da sua casa. (Márcio, arquiteto, parágrafo 69)

Na ocasião eu estava grávida, assim como estou de novo. Ela falou para mim: você vai cansar muito tendo um quarto em cima. Então, eu sugiro você fazer uma sala de

TV em cima e o seu quarto em baixo. E essa ideia para mim, de todas que ela teve, foi a mais fantástica. (Fabrícia, cliente, parágrafo 12)

- **Codestruição de valor: informação**

A concepção inicial do cliente, antes de contratar o arquiteto, muitas vezes desconsidera aspectos como o financeiro, legislação e topografia do terreno, já que geralmente o cliente não possui habilidades necessárias para conceber adequadamente aquele local. Ao ser esclarecido sobre pontos como esses, os quais podem restringir a execução do idealizado, alguns clientes possuem dificuldades em aceitar esses aconselhamentos. Não considerar as indicações do arquiteto traz uma diminuição do valor para o arquiteto e cliente, que muitas das vezes será incapacitado de prosseguir com o serviço, além do impacto financeiro que pode acarretar tais decisões. Os arquitetos citam que um dos maiores aborrecimentos na prestação de serviço é quando o projeto não é executado.

Esses clientes queriam aumentar. Vocês podem aumentar, mas essa obra vai ficar... esse preço que vocês tinham falado... eu pedi para registrar, eles mandavam por *e-mail* solicitando. Quando a obra, o projeto ficou pronto, não construíram a casa. Eu sabia que eles não iriam construir. Falei exaustivamente, não dessa forma, mas coloquei para eles. Então, tem clientes que não te dão condição, mesmo você explicitando (Márcio, arquiteto, parágrafo 069).

“É uma pessoa que você pode falar dez milhões de vezes e não vai. Você explica, vai lá. Mesmo, por exemplo, a pessoa indo lá na Secretaria, a pessoa falando, bem antes de mim: não é assim que pode ser feito. Ele diz: mas é assim que eu quero. Então, vai ser feito do jeito que eu quero.” (Dalyla, arquiteta, parágrafo 358).

A diminuição do bem estar do arquiteto é verificada também quando, mesmo tentando esclarecer, o cliente não consegue ou se recusa a entender a atuação do profissional. No trecho seguinte, observa-se que o cliente discorda sobre o que e como deve ser oferecido o serviço da arquiteta, segundo o relato de uma arquiteta entrevistada.

Os meus clientes eu vejo que muitos eles não conhecem nosso trabalho mesmo. Então, eu já tive uma cliente... Às vezes a pessoa procura o arquiteto e não sabe para que ele serve. Eu tive uma cliente que me pediu o orçamento e no orçamento ela queria que eu fizesse o desenho. Então, eu expliquei para ela. Eu não vou te dar nada antes de fechar. Ela disse: eu quero um desenho e se eu não gostar? Eu falei: mas o trabalho é esse, a gente vai desenhar para você. Então, algumas coisas, alguns contatos meio frustrantes. (Beatriz, arquiteta, linha 118)

Algumas informações são guardadas pelos clientes, de forma intencional ou não, e isso acaba acarretando em modificações posteriores do projeto. Essas modificações geram impactos financeiros e desapontamentos. Muitas decisões irão depender de ações passadas, o que pode impedir determinadas modificações, além de representar retrabalho ao arquiteto. As expectativas do cliente não serão atendidas e o arquiteto não terá seu projeto executado, resultando em valor diminuído. As informações guardadas de forma intencional são oriundas de aspectos que o cliente não se sente seguro para explicitar ao arquiteto, especialmente aquelas oriundas de ações íntimas da pessoa, como a higiene pessoal ou mesmo sobre o montante que ele está apto a gastar com a execução do projeto, o qual para alguns clientes são fatores muito pessoais. As informações guardadas de forma não intencional são oriundas de mudanças de objetivos, as quais a pessoa não esperava, ou mesmo são informações que o cliente não sabia que eram importantes de serem repassadas ao arquiteto.

Às vezes eles têm receio de falar da condição financeira, como que está planejando fazer. (Beatriz, arquiteta, linha 182)

E não tiveram assim: vamos procurar ela, porque talvez tenha outra forma de resolver. Vamos supor... a gente podia... Se eles queriam tanto isso, que não teria tanta necessidade, mas vamos pensar, sentar e conversar uma forma. É uma coisa que poderia ter sido trazida antes, na parte da conversa. (Dalya, arquiteta, linha 390)

As sugestões dos arquitetos nem sempre condizem com a necessidade do cliente. Essas necessidades podem ser explicitadas pelo cliente e quando elas são desconsideradas pelo arquiteto, observa-se diminuição do valor, já que ele terá que conviver com a solução adotada. Os clientes também querem maior detalhamento das informações. A incerteza ou falta de clareza é susceptível de causar preocupação e ansiedade levando ao estresse e impactando negativamente no bem-estar (MOSCHIS, 2007). Quanto mais claras forem as informações trocadas maior o valor observado. No caso de informações subtraídas, essas podem ter consequências futuras muito danosas, como prejuízos financeiros. Além disso, durante a utilização do produto resultante do serviço do arquiteto, observa-se que algumas sugestões poderiam ter sido dadas pelo profissional. Cabe ressaltar que o cliente também o observa como coadjuvante nesses casos de valor diminuído, já que ele aponta que ele mesmo poderia ter dado mais sugestões ou questionado mais o arquiteto.

Agora que você está perguntando isso, eu estou lembrando que eles estavam preocupados com a mesa da secretária. E eu não consegui tirar isso deles, essa

preocupação. Não precisa se preocupar, porque não vai ter uma secretária o tempo inteiro sentada, porque não tem. Depois acabou nem tendo mais secretária. Isso talvez seja uma ideia médica, da secretária que fica parada na recepção. O psicanalista, geralmente, ele mesmo telefona para os pacientes. Eles cuidam de tudo. O pagamento é direto com o psicanalista. Isso faz parte do processo de tratamento. E eu acho que eles não sabiam disso, e eles ficaram muito tempo querendo cuidar do nicho da secretária que não ia existir. Por mais que eu dissesse para eles que não iria existir. Isso eles não me ouviram, mas eu estou lembrando agora com você. (Marco, cliente, parágrafo 80)

Outra sugestão que a gente não pensou, só depois que eu mudei que eu fui percebendo... São duas modificações que ela não me falou, mas acho que ela não teve essa visão, mas nós também não. Para minha casa se tornar mais ideal do que ela está hoje eu faria essas modificações ...O conflito foi mais nesse sentido dela... igual eu te falei, parece que alguns pontos ela não tinha muita experiência. Mesmo ela fazer o meu porão com esse sistema, eu acho que isso aí é algo que ela tinha que perguntar para mim qual era o estilo. Vai fazer um projeto sem vigas e pilares, encarecer. Eu só fui ficar sabendo disso, que ela tinha feito desse jeito o projeto, quando a gente contratou a empresa e que tinha um engenheiro responsável. Ele falou: a gente não tem como fazer isso aí, gasta demais. Acho que faltou, sabe? Mas como sou muito inexperiente, então faltou talvez eu questionar algumas coisas, não só ela. Acho que o conflito foi isso. (Fabrícia, cliente, parágrafo 12 e 156)

- **Valores: informação**

As informações dos clientes são os principais recursos utilizados pelos arquitetos no desenvolvimento das soluções. O trabalho do arquiteto depende de conhecer essas informações (epistêmico). Com a posse dessas informações, o esforço de trabalho e eventual retrabalho serão diminuídos (investimento pessoal) e as características funcionais e estéticas serão melhores desenvolvidas (qualidade). Informações que não possuem consenso, como aquelas referentes às atribuições da prática profissional, causam insatisfação do arquiteto (emocional). Os clientes anseiam conhecer sobre os detalhes do serviço que está sendo desenvolvido. A informação disponibilizada pelo arquiteto é um recurso importante para esses esclarecimentos, bem como aqueles relacionados ao desejo de conhecer mais sobre arquitetura (epistêmico). O valor epistêmico para o cliente deriva da capacidade de uma experiência de oferecer novidade, despertar a curiosidade ou satisfazer o desejo de conhecimento (TYNAN *et al.*, 2014). Muitos clientes entrevistados expressam que esse é um tipo de valor esperado quando se contrata um arquiteto. As instruções e opiniões do arquiteto são importantes para que os clientes percebam que a sua necessidade está sendo atendida de forma satisfatória, ou mesmo superando as expectativas (qualidade). As informações disponibilizadas pelo arquiteto reduzem o tempo e esforço para entendimento da proposta (investimento pessoal). O quadro 10 sintetiza, a classe de recurso “informação”, mecanismos de trocas e tipos de valor envolvidos na formação de valor interativo entre arquiteto e cliente.

Quadro 10 – Formação de valor interativo: Informação

Co		criação	destruição	valor
Sistemas de serviço	Classe de recurso (Foa, 1971)			
Arquiteto	<b>Informação</b> - inclui conselhos, opiniões, instrução ou esclarecimento, mas exclui os comportamentos que podem ser classificados como amor ou <i>status</i> .	Ouvindo as informações dos clientes, os arquitetos acessam desejos e características de personalidade. Interpretando e adequando essas informações à realidade do cliente, aumenta-se a chance de soluções melhoradas. O recurso informação do cliente é um insumo para o processo de criação do arquiteto e serve como sustentação para dar prosseguimento ou não à proposta sugerida.	Na ausência de “informação” do cliente, o arquiteto é impossibilitado ou dificulta-se a execução de modificações futuras e proposição da solução mais adequada. Não podendo integrar esse recurso no seu processo de criação, os arquitetos experimentam retrabalhos. Os arquitetos podem descartar as informações dos clientes, o que também pode comprometer a solução.	Epistêmico; investimento pessoal; emocional; qualidade.
Cliente		Capacitando os clientes a entenderem as soluções propostas. Satisfazendo o desejo do cliente de conhecer mais sobre arquitetura, a atuação do profissional arquiteto e o serviço a ser contratado. Esclarecendo os clientes, previnem-se futuras frustrações, dada a incompatibilidade de algumas solicitações feitas pelo cliente. Sugerindo soluções ainda desconhecidas, os arquitetos aumentam a satisfação de quem o contratou.	Deliberadamente decidindo por não integrar o recurso informação do arquiteto, o cliente futuramente arrepende-se de decisões passadas, dado o resultado obtido ou mesmo com a impossibilidade de execução do projeto. Não entendendo os detalhes do serviço do arquiteto, dada à ausência do recurso informação do arquiteto, têm-se consequências danosas à satisfação do cliente.	Epistêmico; qualidade; redução de risco; investimento pessoal.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.6.6 *Status*

- **Cocriação de valor: *status***

O *status* indica um julgamento avaliativo que transmite prestígio, consideração e estima (FOA; FOA, 2012). Ao relatar sobre um trabalho em que o arquiteto e o cliente ficaram muito satisfeitos com o resultado, o arquiteto Márcio cita um projeto premiado. A premiação é uma forma de distinguir entre os demais, a partir do julgamento das pessoas. Clientes e arquitetos se orgulham das premiações, as quais conferem diferenciação. Essas premiações dão notoriedade ao profissional (*status* do arquiteto) e às pessoas (*status* do cliente) que podem ter essas obras. Observa-se que o cliente apresenta um comportamento diferenciado quando contrata um arquiteto que possui notoriedade. Como observado na citação abaixo do cliente Augusto, ele aceitaria as proposições desse tipo de profissional sem

discussões, por elas representarem uma “ideia de sucesso” para ele. O valor simbólico para o cliente é derivado da participação em uma experiência de consumo para projetar uma imagem pública criada por meio do *status* ou do gerenciamento de impressões (TYNAN *et al.*, 2014).

... e é uma referência... inclusive essa é uma obra premiada nacionalmente e já vieram estudiosos da universidade da Espanha para visitar essa obra (Márcio , arquiteto, parágrafo 173).

... Niemeyer, por exemplo, talvez eu aceitasse o projeto dele por ele ser famoso, por considerar belo o projeto dele. Não funcional, mas belo. Por isso eu aceitaria talvez sem muitas colocações... Por exemplo, se fosse um Oscar Niemeyer ou um arquiteto famoso espanhol que eu esqueci o nome agora. Por exemplo, eu ia aceitar porque é uma obra de sucesso, mas são arquitetos expoentes do mundo, porque para mim é uma ideia de sucesso. (Augusto, cliente, parágrafos 36 e 52).

O prestígio é definido como o reconhecimento das qualidades de algo ou alguém; admiração, respeito. O julgamento de consideração e estima é apontado pelos arquitetos quando eles observam que o cliente distingue o seu trabalho de forma positiva em relação aos de outros profissionais. O prestígio também é observado pelos arquitetos quando eles são chamados novamente por um cliente para realizar um trabalho, mesmo tendo que entrar em uma “fila de espera” para ser atendido.

Ele falou: ‘quanto tempo você precisa?’ (Eu disse:) ‘Uns dois meses’. (Ele respondeu:) ‘Eu te espero’. Acho que esse é um reconhecimento. Até fiz mais barato o projeto depois. Poxa! Se você está me esperando para fazer... (Mateus, arquiteto, parágrafo 120)

Por isso que a cada *feedback* que um cliente faz comigo, para mim é primordial para você ver o quanto precisa melhorar, o quanto você está acertando para cada projeto novo que você fizer você chegar em uma qualidade tão boa que as pessoas já vão olhar para você e falar: esse arquiteto é fera, então posso confiar 100% nele. (Alexandre, arquiteto, parágrafo 064)

A possibilidade de se ter exclusividade aumenta o valor para o cliente. Os arquitetos também buscam características em seus trabalhos que confirmam singularidade. O acesso a produtos refinados, originais, autênticos ou avançados, além de distinguir a classe dominante das classes populares, define posições no interior da própria classe dominante, que por sua vez é segmentada em frações de maior e menor poder (KAPP; NOGUEIRA; BALTAZAR, 2009). Essa diferenciação pode ser observada nas soluções adotadas, como por exemplo, no material a ser empregado. Além disso, as características específicas empregadas por aquele

arquiteto no projeto de um cliente, servem como forma de fortalecimento da sua própria marca, possibilitando a captação de futuros clientes.

Mas era uma coisa que seria o diferencial do projeto. Essa cúpula, essa envergadura, é uma coisa diferenciada. Não é de telha, é de policarbonato... Às vezes o prazer que eu tenho das pessoas virem aqui... que lugar bonito, que vista. Esse prazer é uma coisa fantástica. Às vezes o negócio está muito fraco devido a vários problemas no país, a questão da Samarco, tudo, o negócio é muito fraco. Mas o prazer de construir, investir em um negócio em que as pessoas chegam e gostam, acham bonito, se sentem à vontade, isso é um prazer muito bom. (Ricardo, cliente, parágrafos 71 e 91).

Eu acho que a gente ganha porque uma grande propaganda do arquiteto é o serviço realizado, é a obra pronta. E aquilo vira uma marca. Uma pessoa que vai visitar a casa (pergunta): ‘quem fez isso aqui, ficou legal?’ (A outra responde:) ‘Foi tal’. Vira uma propaganda. Você é reconhecido pelo seu trabalho. Acho que quase todos os trabalhos são assim. Você quer ser reconhecido e saber que aquilo é seu. Não vou negar que arquiteto, em geral, tem um pouco de vaidade sim, tem certo ciúme dos projetos que faz, principalmente dos que ele gosta. (Mateus, arquiteto, parágrafo 132)

- **Codestruição de valor: *status***

A forma como a arquitetura é encarada por alguns profissionais, pode levar ao afastamento dos clientes, os quais possuem uma visão distinta da perspectiva da prática profissional. Para muitos profissionais, o modelo ainda é a figura do célebre arquiteto-artista, seja ele perseguido com entusiasmo ou apenas respeitado sem questionamentos (KAPP *et al.*, 2009). Ao ser tratado como um artista, o arquiteto pode se visualizar em uma posição superior à do cliente, o qual deveria aceitar as suas sugestões acriticamente, de acordo com o arquiteto entrevistado Caio. Por fim, o profissional acaba por não dispensar a consideração necessária e desejada pelo cliente.

A arquitetura é uma arte. Basicamente, se você for parar para analisar a arquitetura é um trabalho artístico de fato. Isso envolve muito o ego. Tem muitas pessoas que, em função do seu próprio ego, não atendem o cliente muito bem. (Caio, arquiteto, parágrafo 248).

Tem muito arquitetinho de nariz em pé por aí também. E eu gosto de lidar com pessoas que te olham no olho. Que conversam com você. (Maria José, cliente, parágrafo 72).

Por outro lado, os clientes também podem se julgar estar em uma posição superior em relação ao arquiteto. Por essa razão, o cliente julga que todas as suas vontades devem ser satisfeitas, querendo que prevaleça somente as suas proposições, sem considerar as

ponderações do arquiteto. Essa "superioridade" é observada pelos clientes especialmente durante encontros de serviço e faz com que os clientes se sintam como um tipo humano superior com uma "licença" para abusar verbal ou fisicamente daqueles que consideram inferiores (KASHIF; ZARKADA, 2015). Isso causa diminuição do bem estar do profissional, que vê a sua capacidade técnica e pessoal inferiorizada.

E no meu caso é a pessoa que acha que tem dinheiro e que pode construir o que quiser, que ainda é pior. Fez um projeto aprovado, projeto até bacana. Quadrado, mas bacana. E não executou. Agora eu estou quebrando a cabeça para fazer e não vai executar, certeza. (Dalya, arquiteta, parágrafo 338).

Ao se formar arquiteto e ter várias experiências profissionais, o arquiteto posiciona-se distintamente em relação à quem não possui essas habilidades e conhecimentos. Os profissionais esperam reconhecimento e estima por essas competências. Porém, observam-se vários relatos dos profissionais entrevistados que se sentem ofendidos quando as suas capacidades profissionais não são relevadas pelo cliente.

Aliás, eu tive mais problemas com gente que não pensa como arquiteto e como engenheiro e que vive no mundinho deles. Quando chega para conversar com a gente eu falo assim: projeto arquitetônico e esses negócios não são baratinhos. Não estou fazendo pastel na esquina. Não estou fazendo rabisco não. Se eu faço hoje esses projetos, é porque eu tive muito estudo. Tive que correr atrás de muita coisa. Então, me desculpa, tem um preço. Se você não gosta desse preço, se você acha absurdo, sinto muito, é o meu preço. Eu posso tentar negociar com você, mas se você já tem essa postura de achar que meu trabalho é pouca coisa, sinto muito. Eu já nem trabalho. Assim, trabalho com respeito profissional. (Alexandre, arquiteto, parágrafo 144)

- **Tipos de valores: *status***

Tanto para clientes como para arquitetos, a experiência relacional pode promover o autoconceito através da reputação, materialismo e posses (voltado para dentro). As imagens de cliente e arquiteto também podem ser alteradas através dessa experiência (voltado para fora). A capacidade profissional reconhecida pelo cliente confere bem estar ao arquiteto (emocional), bem como o prestígio permite maior captação de clientes (social/relacional). Para o cliente, o arquiteto precisa considerá-lo no processo de desenvolvimento do serviço, caso contrário, ele se sentirá inferiorizado e insatisfeito (emocional).

O quadro 11 sintetiza a classe de recurso “*status*”, mecanismos de trocas e tipos de valor envolvidos na formação de valor interativo entre arquiteto e cliente.



Quadro 11 – Formação de valor interativo: *status*

Co		criação	destruição	valor
Sistemas de serviço	Classe de recurso (Foa, 1971)			
Arquiteto	<i>Status</i> - indica um julgamento avaliativo que transmite prestígio, consideração ou estima.	O mecanismo a partir de que o recurso “ <i>status</i> ” do cliente é utilizado no processo do arquiteto é a captação de novos clientes. Possíveis futuros clientes observam a diferenciação do trabalho do arquiteto a partir do valor, inclusive o simbólico, das posses de clientes.	Desconsiderando ou inferiorizando as habilidades pessoais e profissionais do arquiteto, o uso do recurso “ <i>status</i> ” do cliente se afasta do esperado pelo arquiteto.	Emocional; social/relacional; voltado para dentro; voltado para fora.
Cliente		Aceitando de forma menos crítica as proposições de soluções e aguardando atendimento do serviço, conforme demanda do arquiteto, o recurso “ <i>status</i> ” do arquiteto é integrado no processo do cliente. A notoriedade e estima ao arquiteto permitem exclusividades ao cliente, o qual observa em soluções únicas elevado valor.	Desconsiderando o papel do cliente na interação, o uso do recurso “ <i>status</i> ” do arquiteto se afasta do esperado pelo cliente. O “ <i>status</i> ” do arquiteto também pode não ser integrado pelo cliente, a partir da desvalorização das competências do arquiteto.	Emocional; voltado para dentro; voltado para fora.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.6.7 Segurança

- **Cocriação: segurança**

Ao dar segurança para o arquiteto em relação às suas escolhas, o cliente proporciona ao profissional eficiência, pois ele pode observar com clareza quais são as demandas e consequentemente a melhor forma de atingir a esses objetivos.

Quando o cliente sabe o que quer, ele ajuda porque o projeto sai fácil, entendeu? Porque a gente se entende, então o projeto sai. Ele dá opinião que você aceita e é uma boa. Então isso é uma parceria. (Roberta, arquiteta, parágrafo 152)

A segurança disponibilizada pelo arquiteto possibilita ao cliente desfrutar outras experiências simultaneamente à realização do serviço, como por exemplo, uma viagem de lazer. Algumas vezes o cliente não possui segurança para fazer escolhas, o arquiteto terá o

papel de evitar possíveis enganos e prejuízos ao dar segurança ao cliente, reduzindo tempo e devaneios desnecessários do cliente.

Eu tinha tanta tranquilidade, que enquanto a reforma estava acontecendo eu fui embora para Fortaleza e fiquei na praia no Ceará, várias praias, muito tranquilo. Amigos falavam: 'não faça isso, esteja presente, acompanhe. Não se faz isso.' Eu fiz e deu certo. (Marcos, cliente, parágrafo 116)

Por exemplo, tem cliente que gosta que a gente vá à loja escolher o tecido da almofada, porque ele não se sente seguro de fazer isso. (Gabriel, arquiteto, parágrafo 212)

O projeto assinado pelo arquiteto é um documento que o responsabiliza pelo seu serviço, promovendo ao cliente tranquilidade e acesso a outras possibilidades, como pedir financiamento em uma instituição bancária. Os contratos são uma forma de assegurar o que foi combinado, como prazos e pagamentos. A segurança dada pelo arquiteto também é observada pelas escolhas desse profissional, como por exemplo, o local das reuniões. Como irão tratar de assuntos particulares, a segurança proporcionada pela privacidade mostra-se importante para que o cliente disponibilize outros recursos, por exemplo, informações.

Faço a proposta com os valores, o que vai ser feito, o que consta nesse contrato que não consta plotagem, laudo, inspeção, a própria topografia, isso está fora do orçamento. Eu faço uma proposta especificando o que é o meu trabalho e que se for solicitado algum laudo, alguma coisa que não é da minha alçada, é extra. Vem tudo bem explicado. O meu contrato foi revisado por advogado para ficar uma segurança tanto para mim, quanto para o cliente. (Dalya, arquiteta, parágrafo 126)

- **Codestruição: segurança**

Apesar de ser uma forma de fornecer segurança, os contratos podem não ser honrados por ambos os sistemas de serviço. Dessa forma, o recurso segurança, é desintegrado, já que não é usado da forma esperada. O arquiteto lida com a mudança de vida do seu cliente, ao menos do seu espaço físico. Portanto, essa mudança pode representar inicialmente grande estresse para o cliente. Inicialmente as novas propostas do arquiteto, podem não ser acompanhadas da segurança esperada e necessária para o cliente sentir-se apto a incluí-las em sua rotina e isso causa diminuição do bem-estar.

Era uma grande coisa de melhoria e quando a gente apresentou esse projeto parecia que a gente estava ofendendo alguém. Então, eu falei: calma. Em primeiro lugar, vocês não precisam fazer. É só uma sugestão. A gente não quebrou sua parede ainda,

só uma sugestão. Só que vocês chamaram a gente para dar sugestões para vocês. Mas é que as pessoas estão muito acostumadas com o estilo e a forma, mas você chega lá para propor mudanças na vida da pessoa. Entendeu? Tem muitas situações que você passa durante a experiência como arquiteto. (Roberta, arquiteta, parágrafo 132)

Ao não disponibilizar segurança ao arquiteto, o cliente pode atrapalhar o andamento do projeto, prejudicando a produtividade do arquiteto. Além disso, os atrasos nas tomadas de decisões dos clientes por falta de segurança podem prejudicar o próprio cliente, que acabam não conseguindo alcançar seus objetivos. A falta de segurança leva os profissionais a evitarem os clientes, ou tomarem atitudes inapropriadas que fragilizam o relacionamento cliente-arquiteto. Sem a segurança do arquiteto, o cliente se vê perdido, observando que o investimento naquele profissional não foi bem feito. Sem a segurança do cliente o arquiteto se vê improdutivo.

Então, eu falei tudo isso, mas eu acho... Eu acho que eu não gosto muito porque eu não tenho, por mais que eu esteja há seis anos, eu não me sinto seguro, na verdade. A questão é que eu não me sinto seguro. Eu não me sinto seguro para, às vezes, explicar o que a gente fez, para se for necessário impor alguma coisa. A gente tem que tentar respeitar ao máximo o cliente, mas às vezes quando ele não responde tão bem, não entende ou ficam extremamente indecisos, então a gente tem que começar a ter uma segurança de ter um direcionamento para ele. Então, a gente tem que indicar o melhor caminho, ter esse tipo de postura. E, às vezes, eu não tenho isso ainda. (Gabriel, arquiteto, parágrafo 212)

Agora, ela poderia sugerir alterar alguma coisa, me mostrando que aquilo seria melhor, por exemplo. Ela acabou não me convencendo muito nas coisas. (Ana, cliente, parágrafo 120)

Porém, observa-se que o excesso de segurança recebido pelo cliente, pode levar à diminuição de valor, já que ao estar extremamente seguro, o cliente pode não observar potenciais em outros pontos de vista, diminuindo a possibilidade de desenvolver colaborativamente o projeto.

Acho que o resultado pior que eu tive até hoje foi de um cliente que ele já sabia o que ele queria. Na verdade, ele já tinha dado início a obra sem ter o projeto. Então, ele já tinha em mente o que ele precisava fazer. (Solange, arquiteta, parágrafo 108)

- **Valores: segurança**

A segurança proporciona maior eficiência do arquiteto no desenvolvimento de suas atividades, bem como do cliente em suas escolhas (investimento pessoal). Ao ter a segurança do cliente, o arquiteto não se sente perdido ou desamparado, sem saber quais atividades deve desempenhar para atingir a necessidade do cliente. Dessa forma, há uma redução de emoções negativas envolvidas no processo (emocional). Com a segurança do arquiteto, o cliente disponibiliza mais informações (epistêmico), possibilitando uma melhoria dos resultados obtidos (qualidade). A segurança do arquiteto é importante para o seu relacionamento com o cliente e relaciona-se com o desempenho esperado pelo cliente (qualidade). A segurança também está relacionada à redução de risco para ambos os sistemas de serviço (redução do risco). A segurança disponibilizada pelo arquiteto confere tranquilidade ao cliente (emocional). O quadro 12 sintetiza, a classe de recurso “segurança”, mecanismos e tipos de valor envolvidos na formação de valor interativo entre arquiteto e cliente. A segurança do arquiteto facilita o entendimento das informações disponibilizadas pelo arquiteto (epistêmico).

Quadro 12 -Formação do valor interativo: segurança

Co		criação	destruição	valor
Sistemas de serviço	Classe de recurso			
<b>Arquiteto</b>	<b>Segurança</b> - indica a situação do que está seguro, afastado de todo perigo ou prejuízo.	Proporcionando clareza nos objetivos a serem atingidos, a segurança do cliente possibilita maior eficiência do arquiteto. Possibilitando a captação de informações.	Deixando de honrar contratos. Prejudicando a produtividade do arquiteto, a ausência de segurança do cliente, bem como o excesso, deixa-o desorientado e desmotivado.	Qualidade; investimento pessoal; epistêmico; redução do risco; emocional.
<b>Cliente</b>		Possibilitando vivenciar outras experiências simultaneamente e acessar outros serviços, como financiamentos. A segurança do arquiteto é integrada nos processos de escolha do cliente, reduzindo o tempo de escolha e prejuízos por erros cometidos. Fornecendo informações.	Deixando de honrar contratos. Se o cliente não possui a necessária segurança do arquiteto, isso causa insatisfação e rejeição de propostas de mudanças. Fragilizando o relacionamento cliente-arquiteto, a ausência da segurança do arquiteto afugenta clientes e as potencialidades que as interações com eles podem trazer.	Investimento pessoal; qualidade; emocional; redução de risco; epistêmico.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.6.8 Autonomia

- **Cocriação: autonomia**

O termo “dar autonomia” para uma pessoa significa empoderá-la. Alguns arquitetos citam que incentivam os clientes a desenharem, enviarem fotos, ideias, etc. a fim de dar liberdade a eles de participar do serviço. É fundamental na interação que os sistemas de serviço tenham autonomia para seguir seus valores e objetivos. Os arquitetos citam que os melhores resultados advindos do processo de desenvolvimento do serviço são de clientes que participaram, porém também deram autonomia para que pudessem desenvolver suas atividades. Para que cada sistema de serviço contribua satisfatoriamente, o sistema de serviço precisa estar disposto a dar autonomia às atividades do outro sistema de serviço. Inclusive, mais da metade dos entrevistados citaram que entre os critérios de escolha do profissional, estava a disponibilidade que ele apresentava para maior discussão, ou mesmo contestação, sobre as propostas de solução apontadas. Dado isso, muitos optam por profissionais mais novos no mercado, os quais eles relatam darem maior abertura à discussão.

Foi essa interação que a gente teve. Foi tanto interação, quanto a liberdade que eles deram para a gente. Eles foram clientes que chegaram com referências do que eles gostariam que a casa fosse, mas a gente também propôs, teve uma liberdade de propor uma coisa que eles toparam. Eles compraram a ideia e gostaram. E dentro dos interiores também, a gente veio com nossa ideia de que tudo muito prático, tudo sempre muito funcional, sem abrir mão de ter um *design* também. A gente sempre pensa no prático, mas não é qualquer prático. É um prático bonito, prático elegante. Isso a gente sempre coloca e eles compraram a ideia e gostaram bastante. (Gabriel, arquiteto, parágrafo 304).

Uma pessoa que permitia discussão maior. A gente sabia que tinha pessoa que aceitava sugestões. Então, foi uma relação muito tranquila em ambas as situações. Tinha o projeto original, uma proposta original. A pessoa fez um projeto discutindo em cima desse projeto, fizemos outro projeto, fomos adequando. Realmente foi uma relação, a escolha foi em cima dessas questões: a pessoa ter uma experiência no tipo de construção que a gente queria e que tivesse abertura para negociação. Foram os critérios que a gente utilizou. (Benício, cliente, parágrafo 32).

Os arquitetos concordam que os clientes devem fazer as suas próprias escolhas, independente do gosto pessoal do profissional. A moradia ou local de trabalho é muito particular e o cliente precisa ter liberdade para escolher o que melhor lhe convém. Assim, eles dão autonomia ao cliente, os quais também esperam tê-la.

A gente faz. Agora, se ele gosta de fazer isso, compra algo que se identifica, mas que a gente não, a gente deixa, eu acho que foi uma escolha dele mesmo. (Gabriel, arquiteto, parágrafo 312)

Eu tento deixá-los bem à vontade, dizendo: olha, não me ofende nem um pouco você chegar e falar que não é nada disso que eu fiz, eu quero uma coisa totalmente diferente. (Mateus, arquiteto, parágrafo 100)

É claro que a questão do esboço das minhas necessidades, ela acabou respeitando, mas ela levou o conhecimento técnico dela. (Patrícia, cliente, parágrafo 128)

- **Codestruição: autonomia**

Nem sempre o cliente concede autonomia para que o arquiteto crie soluções de forma conjunta. O arquiteto se vê obrigado a transcrever a ideia expressa pelo cliente, mesmo não concordando com ela. Essa impossibilidade de executar as suas atividades é muito desagradável para o arquiteto. Além de afetar a própria autoestima do profissional, perde-se a oportunidade de desenvolver soluções melhoradas. Não foram raros os relatos de arquitetos que têm o seu bem estar diminuído quando são contratados por clientes que querem alguém para “desenhar”, ou que insistam em demasiado naquilo que foge ao bom senso do arquiteto.

Eu vou ficar muito contrariado, porque vai pesar além do senso comum, o meu bom senso. Então, aí a coisa autoral começa a ficar arranhada, porque eu vou perder um pouco o estímulo com aquilo, porque eu não acredito naquilo. A menos que ele me dê uma explicação que seja absolutamente coerente. (Márcio, arquiteto, parágrafo 81).

O cliente vira e fala: mas eu desenhei o que eu quero, não quero o que você está me mostrando não. Isso acontece bastante. Bastante não, mas já aconteceu. É uma coisa que não é tão legal, porque é um momento que você se questiona qual é a minha função aqui. Se ele me contrata para ter um espaço. Ele já me falou o que ele quer, o que ele precisa. Eu estou estudando isso de qual é para ser a melhor maneira daquilo funcionar. Mas então, ele quer aquilo daquela forma, então tudo bem, a gente faz. São só reflexões que a gente tem que fazer, tem que ter. Mas tudo bem ele querer aquilo, daquela maneira. Às vezes é o tato da pessoa que não é tão... (Gabriel, arquiteto, parágrafo 244)

Uma cliente também justificou o detrimento do seu relacionamento com uma arquiteta devido à suas próprias imposições, as quais não deram flexibilidade para que a arquiteta desenvolvesse o seu serviço. Observa-se que não teve um consenso em desenvolver o serviço com a cooperação da cliente, porém, considerando também as proposições da arquiteta.

Foi uma questão que não fluiu muito bem porque eu não sei se também por já ter tudo muito pronto, tudo definido, também não deixou ter flexibilidade. Eu quero assim, eu quero isso, isso, isso. Eu fui com as coisas mais ou menos. Era só definir tamanho de quarto, tamanho de banheiro, mas eu já tinha muita coisa na minha

cabeça. Não tinha como mudar. Talvez isso tenha dificultado a relação. (Ana, cliente, parágrafo 112)

Por outro lado, a autonomia concedida em demasia deixa o arquiteto sem saber o *feedback* do cliente. A resposta do cliente é importante para que o arquiteto desenvolva um projeto que tenha também a identidade e satisfação do cliente. Ao ter uma posição neutra, ou sempre positiva do cliente, a ideia de uma arquitetura colaborativa não é possível de ser executada.

Tem outros que falam: está bom, do jeito que você fez é isso mesmo. Eu falo: mas gente... (Dalya, arquiteta, parágrafo 450)

Os clientes querem ter autonomia durante o relacionamento com o arquiteto, pois acreditam que o profissional deve atender às suas demandas. Em situações contrárias observa-se diminuição do bem estar do cliente. Os clientes acreditam que soluções melhoradas podem ser feitas com a ajuda deles, que observam a diminuição do valor quando são impedidos de contribuir com atividades, como escolher o material de construção.

E eu também não aceitaria, porque eu estou contratando um profissional para realizar um sonho meu. Então, eu acho que tem um pouco também do meu perfil. Eu costumo ser decidida no que eu quero e, principalmente, nas minhas relações comerciais. Então, ela colocou algumas sugestões, mas todas foram muito bem-vindas. Porque ela também respeitou o meu posicionamento. (Patrícia, cliente, parágrafo 76)

Às vezes ele não ficava muito satisfeito quando eu falava que queria comprar junto... Era tipo assim: 'pode deixar que eu compro'. Mas eu queria acompanhar. (Conceição, cliente, parágrafo 196 e 200)

- **Valores: autonomia**

Os clientes e arquitetos acreditam que a autonomia de cada uma das partes no processo de desenvolvimento do serviço garante uma maior satisfação, já que será maior a probabilidade do projeto finalizado corresponder ao desempenho esperado (qualidade). Os arquitetos se sentem emocionalmente abalados quando são impedidos de desenvolver suas atividades (emocional). Além disso, coloca-se em questão, a pertinência de sua atuação como profissionais (voltado para dentro). Ao ter autonomia de participar do projeto, o cliente observa um risco menor das soluções não atenderem às suas expectativas (risco pessoal).

O quadro 13 sintetiza, a classe de recurso “autonomia”, mecanismos e tipos de valor envolvidos na formação de valor interativo entre arquiteto e cliente.

Quadro 13 - Formação do valor interativo: autonomia

Co		criação	destruição	valor
Sistemas de serviço	Classe de recurso			
Arquiteto	Autonomia - indica a liberdade de escolha para tomar suas próprias decisões com base em seus objetivos e valores	Permitindo, reconhecendo e apoiando o desenvolvimento das atividades do arquiteto.	Impedindo e controlando o desenvolvimento das atividades, como expressões criativas dos profissionais. Impossibilitando que o arquiteto tenha um <i>feedback</i> do cliente fidedigno, dada a incongruência da maneira com que a autonomia é dada pelo cliente e esperada pelo profissional.	Emocional; qualidade; voltado para dentro;
Cliente		Permitindo a tomada de decisão e sugestões do cliente. Empoderando o cliente.	Impedindo a participação e tomada de decisão do cliente.	Risco pessoal; qualidade.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.7 Formação de valor interativo: cliente e arquiteto

O relacionamento entre cliente e arquiteto envolve turnos conversacionais, em que os sistemas de serviço integram recursos no processo de criação de valor. Em sua maioria os clientes contratam arquitetos que já prestaram serviços para amigos e familiares que obtiveram uma boa experiência com aquele profissional. Nessas indicações, não somente as habilidades técnicas do arquiteto são consideradas, mas também as sociais. As habilidades sociais incluem as habilidades interpessoais, tais como simpatia, empatia e respeito pelo cliente (OSEI-FRIMPONG; WILSON; OWUSU-FRIMPONG, 2015).

Desde a conversa inicial, o arquiteto depende de informações do cliente, para que ele integre esses recursos aos seus e inicie o seu processo de criação. Por exemplo, serão os pareceres periódicos do cliente (informação) que permitirão o desenvolvimento do serviço eficientemente. Os clientes também recebem os recursos do arquiteto e os integram em seu processo de criação de valor. Além dessas interações, em que um sistema de serviço afeta o outro, os elementos cooperação e criatividade também são observados nesse relacionamento.



Para existir cocriação de valor é necessário interação, colaboração e criatividade (GARCÍA-HARO *et al.*, 2015 VARGO; LUSCH, 2008; GRÖNROOS, 2011). A colaboração ocorre em diferentes níveis de granularidade orientada para decidir como mover o *design*, além disso, um sentimento de engajamento satisfatório no processo de *design* e “apropriação do *design*” pode advir da negociação colaborativa de contribuições de *design* e acordos coletivos sobre quais são as justificativas para essas decisões (MCDONNEL, 2009). A criatividade pode ser observada nas soluções propostas e no processo de discussão e decisão, o qual inclui o uso de recursos como os “bens”. Vários sentidos (visão, tato, paladar, olfato e audição) podem ser utilizados por cliente e arquitetos facilitando o aumento do fluxo criativo.

O tempo e espaço são elementos importantes para a troca de recursos. Diferente do que acontece no trabalho de Plé (2016), o tempo e o espaço não são vistos como recursos, mas como uma meio que propicia a troca de recursos (FOA; FOA, 2012). Alguns arquitetos utilizam a própria casa para atender seus clientes devido às comodidades, como evitar se deslocar até o trabalho, e restrições financeiras. Outros arquitetos vão até a moradia atual do cliente, o recebem em um escritório ou local de preferência do cliente. O movimento duplo permite que ambos os sistemas de serviço conheçam mais sobre as características do outro, facilitando a trocas de recursos.

Os arquitetos relatam que quando se trata de um sonho pessoal do cliente, como a primeira casa ou a moradia de um novo casal, os clientes participam mais do processo de desenvolvimento do serviço. Clientes que pretendem vender ou alugar o espaço participam menos e se preocupam menos em discutir os detalhes de especificações das soluções e mais com a rapidez da entrega dos resultados. Os encontros com clientes que possuem esses objetivos são menos frequentes do que com os outros. A TTSR pontua que as trocas de amor requerem a possibilidade de encontros repetitivos e confiança e é um investimento de longo prazo. A moradia de uma pessoa precisa ter a personalidade dela, a qual é específica de um indivíduo ou grupo de pessoas. Para conseguir entender e aplicar informações íntimas do cliente será mais difícil para o arquiteto se ele for um estranho. “Em um ambiente onde a maioria dos encontros é com estranhos e não são repetitivos, quanto menos particularista o recurso, maior a probabilidade de ele ser um objeto de troca” (FOA; FOA, 2012, p. 23, tradução nossa). Nesse sentido, é necessária uma frequência maior de encontros para que os atores se conheçam, tenham confiança, possibilitando também a troca de recursos mais particularistas.

Uma reclamação recorrente é que alguns clientes são muito ansiosos e os arquitetos pontuam que precisam de um tempo para entender corretamente as perspectivas do cliente, criar, analisar e posteriormente mostrar ao cliente, o qual também precisará de mais tempo para tomar decisões. Além disso, os arquitetos passam longos períodos trabalhando em um projeto específico, e quando mudam para outros projetos precisam de um tempo para se desvincular do projeto anterior. Nesse sentido, pontua-se que além do tempo necessário para trocar todos os tipos de recursos, também é necessário tempo suficiente para adaptar e integrar o recurso do novo sistema de serviço. Os arquitetos salientam que a necessidade do ganho econômico, muitas vezes prejudica o estabelecimento do tempo realmente necessário para desenvolver o serviço.

### **3.7.1 Recursos, mecanismos e valores**

O estudo teve como objetivo analisar a formação de valor interativo de clientes e arquitetos. Utilizando o quadro analítico para formação de valor interativo (Figura 1), as perspectivas de cada sistema da díade foram analisadas e verificaram-se os recursos, mecanismos e tipos de valores envolvidos. Um recurso é tudo aquilo que pode ser transmitido de uma pessoa para outra (FOA; FOA, 2016). Os recursos apontados pela TTSR (FOA; FOA, 2012) foram identificados empiricamente no relacionamento cliente-arquiteto, ou seja, amor, *status*, bens, dinheiro, serviço e informação. A partir da análise dos dados levantados é possível observar também a existência de mais duas classes de recursos no relacionamento cliente e arquiteto, que foram classificadas como “segurança” e “autonomia”.

A “criação” refere-se ao processo de integrar diferentes recursos dos sistemas de serviço para atualizar o potencial valor (SAARIJÄRVI *et al.*, 2013). Os resultados demonstram os mecanismos a partir de que os recursos dos clientes são integrados no processo do arquiteto, e vice-versa. Além disso, observa-se também que os recursos podem ser desintegrados ou não integrados, o que acontece de forma intencional ou acidental, como apontado por Plé (2016). Por exemplo, quando o arquiteto deixa de esclarecer para o cliente detalhes do serviço por entendê-los como básicos, deixa de fornecer o recurso informação ao processo do cliente de uma forma acidental. Porém, quando o arquiteto desconsidera uma informação disponibilizada pelo cliente, ele intencionalmente não integra um recurso do cliente ao seu processo de criação de valor.

Os relacionamentos nos serviços profissionais possuem configurações muito particulares, como o alto contato entre os sistemas de serviço, trazendo especificidades à formação de valor. Os valores observados para os arquitetos vão além do ganho econômico. Os profissionais relatam que em algumas situações o desgaste emocional não compensa a recompensa financeira. Clientes com “complexo de superioridade” podem querer usar o profissional da forma que considerarem viável, tendo-os apenas como “provedores de serviços”, em vez de criadores de valor, afetando o moral dos funcionários (KASHIF; ZARKADA, 2015). Os impactos emocionais negativos também são observados pelos clientes quando seus recursos são desintegrados ou não integrados. As emoções negativas dos clientes incluem raiva, decepção e ansiedade (SMITH, 2013). Cada novo cliente é uma possibilidade de aprendizagem para o arquiteto, o qual integrará os seus próprios recursos com os dos clientes de forma única. O valor também pode ser derivado da visão, som, tato, paladar e olfato associados à experiência. Os clientes querem uma experiência nova, na qual consigam se adentrar em campos específicos da arquitetura com a ajuda do profissional. Os atributos funcionais, de custo/benefício e valor simbólico também são tipos de valores observados nas duas perspectivas. A partir da experiência com o arquiteto, os clientes podem acessar outros profissionais e os arquitetos podem acessar novos clientes, caracterizando a existência do valor social/relacional. O quadro 14 apresenta um resumo do quadro analítico da formação de valor interativo de clientes e arquitetos.

Quadro 14 - Formação de valor interativo – cliente e arquiteto

Co		criação	destruição	valor
Sistemas de serviço	Classe de recurso			
Arquiteto	Amor - expressão de respeito afetuoso, calor ou conforto	Motivando e despertando emoções positivas no arquiteto. Possibilitando os laços de amizade e indicação de futuros clientes. Aumentando a compreensão de demandas mais específicas do cliente.	Não cumprimentando adequadamente e respeitando a individualidade do profissional, afeta-se o bem-estar do arquiteto.	Emocional; epistêmico; social/relacional
Cliente		Cuidando e respeitando as particularidades do cliente. Aumentando o bem-estar do cliente e família.	Negligenciando os pedidos de um “cliente-amigo” (principalmente aqueles que são mais emocionais), diminui-se a satisfação.	Emocional; qualidade
Arquiteto	Serviço - envolve atividades que afetam o corpo ou os pertences de uma pessoa e que muitas vezes constituem trabalho para outro.	Desenvolvendo soluções mais adequadas. Aumentando o <i>know-how</i> do arquiteto.	Interferindo prejudicialmente nas atividades, modificando as soluções sem consenso do arquiteto.	Epistêmico; qualidade; emocional.
Cliente		Participando de uma nova experiência. Possibilitando conforto e minimização problemas. Permitindo o futuro uso e manutenção do espaço construído.	Constatando a ineficiência e ineficácia das soluções propostas pelo arquiteto.	Qualidade, epistêmico, investimento pessoal; social/relacional;

				redução de risco.
<b>Arquiteto</b>	<b>Bens</b> - produtos, objetos ou materiais tangíveis.	Analizando as expressões tangíveis feitas ou trazidas pelo cliente, o arquiteto tem uma compreensão mais clara das demandas, posteriormente conseguindo expressar soluções mais adequadas.	Ignorando o “bem” disponibilizado pelo cliente, quando há comprometimento do uso das competências do profissional. Os clientes podem usar artefatos de uma maneira impositiva e deliberadamente alguns arquitetos optam por não integrar o “bem” disponibilizado pelo cliente.	Epistêmico; investimento pessoal; sensorial; redução de risco.
<b>Cliente</b>		Entendendo a solução proposta a partir do “bem” disponibilizado pelo arquiteto, o cliente se sente mais capaz de discutir e dar seu parecer em relação à solução proposta.	Compreendendo de maneira inadequada o “bem” disponibilizado pelo arquiteto, aumenta-se a insatisfação do cliente. Utilizando o “bem” do arquiteto com intenções dolosas, pode-se causar danos ao profissional.	Epistêmico; sensorial; qualidade; redução de risco; investimento pessoal.
<b>Arquiteto</b>	<b>Dinheiro</b> - qualquer moeda ou símbolo que tenha alguma unidade padrão de valor de troca.	Entendendo as restrições financeiras ou planejamento do cliente e envolvendo a forma de pagamento do serviço contratado. A motivação do arquiteto possui relacionamento com a valorização em termos monetários de seu serviço.	Pedindo descontos sucessivos e diminuindo o valor monetário do serviço do arquiteto, o profissional comete erros de orçamentos. Não efetuação do pagamento combinado. Mal comportamento do cliente. Investindo e solicitando dinheiro de maneira diferente à combinada.	Redução de risco; investimento pessoal; emocional.
<b>Cliente</b>		Recebendo o dinheiro que extrapolou o orçamento combinado.	Deixando de exigir o montante financeiro a que julga ter direito em relação a uma interação que não foi bem sucedida, o cliente não pode integrar o recurso “dinheiro” do arquiteto.	Redução de risco; investimento pessoal; emocional; epistêmico.
<b>Arquiteto</b>	<b>Informação</b> - inclui conselhos, opiniões, instrução ou esclarecimento, mas exclui os comportamentos que podem ser classificados como amor ou <i>status</i> .	Acessando desejos e características de personalidade, interpretando e adequando essas informações, aumenta-se a chance de soluções melhoradas. Usando a informação no processo de criação e desenvolvimento do serviço.	Na ausência de “informação” do cliente, o arquiteto é impossibilitado ou dificulta-se a execução de modificações futuras e proposição da solução mais adequada. Os arquitetos podem descartar as informações dos clientes, o que também pode comprometer a solução e levar ao retrabalho.	Epistêmico; investimento pessoal; emocional; qualidade.
<b>Cliente</b>		Capacitando os clientes a entenderem as soluções propostas. Satisfazendo o desejo do cliente de conhecer mais sobre arquitetura, a atuação do profissional arquiteto e o serviço a ser contratado. Esclarecendo os clientes. Sugerindo soluções ainda desconhecidas.	Deliberadamente decidindo por não integrar o recurso informação do arquiteto, o cliente futuramente arrepende-se de decisões passadas. Não entendendo os detalhes do serviço do arquiteto, têm-se consequências danosas à satisfação do cliente.	Epistêmico; qualidade; redução de risco; investimento pessoal.
<b>Arquiteto</b>	<b>Status</b> - indica um julgamento avaliativo que transmite prestígio, consideração ou	Captando novos clientes. Possíveis futuros clientes observam a diferenciação do	Desconsiderando ou inferiorizando as habilidades pessoais e profissionais do arquiteto.	Emocional; social/relacional; voltado para dentro; voltado para fora.

	estima.	trabalho do arquiteto a partir do valor, inclusive o simbólico, das posses de clientes.		
<b>Cliente</b>		Aceitando de forma menos crítica as proposições de soluções e aguardando atendimento do serviço, conforme demanda do arquiteto.	Desconsiderando o papel do cliente na interação. A partir da desvalorização das competências profissionais do arquiteto.	Emocional; voltado para dentro; voltado para fora.
<b>Arquiteto</b>	<b>Segurança</b> - indica a situação do que está seguro, afastado de todo perigo ou prejuízo.	Proporcionando eficiência do arquiteto. Possibilitando a captação de informações.	Deixando de honrar os contratos. Atrapalhando o processo de desenvolvimento do serviço, o que desmotiva o arquiteto.	Qualidade; investimento pessoal; epistêmico; redução do risco; emocional.
<b>Cliente</b>		Desfrutando outras experiências simultaneamente. Evitando possíveis enganos e prejuízos. Tranquilizando e possibilitando acesso à outros serviços.	Deixando de honrar os contratos. Modificando abruptamente a rotina do cliente. Fragilizando o relacionamento e reduzindo o valor do investimento.	Investimento pessoal; qualidade; emocional; redução de risco; epistêmico.
<b>Arquiteto</b>	<b>Autonomia</b> - indica a liberdade de escolha para tomar suas próprias decisões com base em seus objetivos e valores.	Permitindo, reconhecendo e apoiando o desenvolvimento das atividades do arquiteto.	Impedindo e controlando o desenvolvimento das atividades. Impossibilitando que o arquiteto tenha um <i>feedback</i> do cliente fidedigno.	Emocional; qualidade; voltado para dentro.
<b>Cliente</b>		Permitindo a tomada de decisão e sugestões do cliente. Empoderando o cliente.	Impedindo a participação e tomada de decisão do cliente.	Risco pessoal; qualidade.

Fonte: Elaboração própria.

O recurso “informação” foi encontrado em todas as entrevistas realizadas com clientes e arquitetos. A troca de informações é uma característica importante das interações entre o arquiteto e clientes. Para iniciar um projeto, o arquiteto precisa conhecer o seu cliente e aspectos técnicos do local da edificação, o que é feito por meio de informações disponibilizadas. Para conhecer as soluções apontadas pelo arquiteto, o cliente também dependerá das informações do arquiteto. O arquiteto explica o *design* atual ou intenções de

*design* para complementar o que os desenhos mostram, e os usuários-construtores explicam aspectos técnicos e sociais dos usos dos edifícios (MCDONNELL, 2009). Na ausência ou incongruência em relação a como o recurso é usado pelo arquiteto e esperado pelo cliente, e vice versa, pode se observar a codestruição de valor. A codestruição de valor surge devido a diferentes razões ou antecedentes, como a ausência de informação (VAFEAS *et al.*, 2016; JARVI *et al.*, 2018).

Sendo um recurso extremamente importante para arquitetos e clientes, a informação demanda especial atenção. A análise dos dados permite verificar que a informação possui relacionamento com os recursos segurança e autonomia. O ponto de partida de uma obra não é no escritório do arquiteto, mas quando o cliente pensou em construir e surgiram interrogações, a partir das quais ele se tornou mais observador e atento à arquitetura do seu entorno, buscando informações e inspirações e ensaiando desenhos na tentativa de se armar para vencer a insegurança de uma nova e iminente experiência (PRATINI, 1994). A insegurança do cliente pode ser vencida com o auxílio do arquiteto, pois se pôde observar que o ambiente físico é uma variável importante à integração do recurso segurança. O próximo tópico discute esses relacionamentos.

### **3.7.2 Segurança, informação e autonomia**

A informação pode emergir como uma fonte de valor de cocriação ou um impedimento no processo de codestruição (AKAKA; VARGO, 2014). Informando é a primeira prática de valor de interação que Echeverri e Skålén (2011) encontraram em seus dados sobre serviços de transporte. Para esses autores a prática implica que funcionários e clientes compartilhem informações sobre questões relacionadas ao serviço, a qual é um denominador comum na maioria das interações provedor-cliente. A informação também é um recurso encontrado na formação de valor interativo através do uso de redes sociais no relacionamento entre clientes e marcas de luxo (QUACH; THAICHON, 2017).

A falta de informação pode ter impactos de longo prazo, pois a contrapartida de colaboração não está clara desde o início (JARVI *et al.*, 2018). Para o caso da interação entre arquitetos e cliente, o recurso “informação” do cliente é a base para que o arquiteto desenvolva as soluções mais adequadas. Para entender essas soluções e efetivamente contribuir e dar seu parecer, o cliente precisa integrar o recurso “informação” do arquiteto.

Dessa maneira, a integração desse recurso também é primordial para o valor interacional no caso em análise.

(Os clientes me ajudam) com todas as ideias que eles podem transmitir, seja por imagem, seja falando... ‘Conhece a casa tal? Eu estou te mandando uma foto digital, coisa que eu gostei...’ Quanto mais eles falam melhor para mim, mais dicas eu tenho do que eu preciso. (Beth, arquiteta, parágrafo 212).

Ela me explicava cada detalhe. Ela não simplesmente falou comigo assim: vou fazer um projeto de adequação para você e custa tanto. Não, ela me explicou. É isso, isso... (Maria José, cliente, parágrafo 72)

A análise dos dados também permitiu verificar a existência do recurso “segurança” nas interações cliente-arquiteto. A segurança indica a situação do que está seguro, afastado de todo perigo ou prejuízo. De acordo com Müller *et al.* (2018) a segurança está estreitamente alinhada com a percepção de risco. A segurança do arquiteto permite que o cliente vivencie outras experiências paralelamente ao desenvolvimento do serviço, bem como possibilita a redução de tempo para a tomada de decisão e prejuízos por erros cometidos. A segurança do cliente possibilita maior eficiência do arquiteto.

As sociedades secretas ou discretas precisam de segurança para sobreviver e manter-se em segredo. Para alcançar suas metas e objetivos, os membros precisam garantir comunicação e coordenação eficientes por meio do fluxo de informações e outros recursos. No caso de redes criminosas, observa-se que elas estabelecem estratégias de segurança (mantendo os caminhos de fluxo de informação mais curtos e agrupados em subgrupos mais densos) para então se comunicarem (trocar informações) (ÜNAL, 2019). Um cartão de crédito fornece informações sobre a solvência e confiabilidade do titular (FOA; FOA, 2012). Porém, para o titular do cartão transmitir essas informações, primeiramente ele precisa ter segurança de que elas não serão utilizadas de forma indevida. Por exemplo, ao comprar no *e-commerce*, o *site* precisa que o recurso segurança seja integrado ao processo de valor do cliente, antes que ele efetive a compra.

Outra observação, diz respeito ao espaço físico utilizado para a troca de recursos. Uma arquiteta cita que caso ela não forneça segurança aos clientes, eles não disponibilizam informação. Os arquitetos preocupam-se com o local em que são feitos os encontros com os clientes, justamente por verificarem que eles precisam estar seguros para expor as suas necessidades, especialmente as mais íntimas. O espaço pessoal assegura a privacidade necessária para evitar trocas interpessoais indesejadas e possibilitar o engajamento nas

desejadas (FOA; FOA, 2012). Ao fornecer essa privacidade (a partir do espaço físico adequado), o cliente integra o recurso segurança disponibilizado pelo arquiteto.

Porque em geral a gente está em ambiente mais íntimo e confortável. Principalmente a questão do sigilo. Nós estamos aqui em um local semi-público e, por exemplo, a questão que eu mencionei para vocês de certos clientes, mencionarem necessidade da banheira de quatro pessoas, não é uma coisa que eu acredito que eles diriam no local assim. Fornecer privacidade para a pessoa e conforto na medida do possível.  
(Beth, arquiteta, parágrafo 180).

Dessa forma, mais uma vez a integração do recurso segurança se mostra importante para a troca do recurso informação. Assim, tem-se a primeira e segunda proposição:

***P1: No relacionamento cliente-arquiteto, o espaço físico adequado possibilita a integração do recurso “segurança”.***

***P2: No relacionamento cliente-arquiteto, a integração do recurso “segurança” possibilita a troca do recurso “informação”.***

Também é possível observar que em algumas situações o cliente optou por não integrar a informação do arquiteto, pois não recebeu segurança do profissional. Um arquiteto citou a sua dificuldade em transmitir segurança ao cliente, dificultando a troca de informações a respeito do projeto e a formação de valor. Em outros casos, alguns clientes são muito indecisos, não tendo segurança em suas decisões ou opiniões. Sem a segurança do cliente, o arquiteto fica impossibilitado ou prejudicado ao propor novas soluções (levando novas informações). Sem a segurança do cliente, a nova informação disponibilizada por ele pode se distanciar da real expectativa do cliente.

Alguns sim, alguns ajudam e outros não muito. Porque, às vezes, eles são muito indecisos. Quando eles ficam indecisos é um inferno, porque não consegue resolver nunca. Tinha uma cliente que ela não conseguia resolver qual lado ela ia conseguir colocar a cama, se era de um lado ou de outro. Ela chegou a remarcar uma viagem que ela ia fazer para Paris, porque ela não conseguia resolver o negócio da cama.  
(Roberta, arquiteta, parágrafo 148)

Portanto, ao não integrar o recurso segurança, tem-se a desintegração ou não integração do recurso informação. Assim, propõe-se a terceira proposição:



***P3: No relacionamento cliente-arquiteto, a não integração do recurso “segurança” leva à desintegração ou não integração do recurso “informação”.***

A autonomia é outro recurso identificado no relacionamento cliente-arquiteto. O foco na autonomia do paciente na medicina destaca a importância da escolha e, para realmente honrar a autonomia do paciente, deve haver compreensão e não controle (DZENG, 2019). Para uma autonomia mais autêntica, essa autora propõe que se promova uma comunicação aberta que permita a cocriação de consenso entre médicos e pacientes. Para clientes e arquitetos verifica-se uma situação semelhante, considerando as particularidades do caso em análise.

A autonomia tem sido vista como a quantidade de liberdade e independência que um indivíduo tem na realização de suas atividades (WARDLEY, BÉLANGER, NADEAU, 2017). Sendo assim, ela indica a liberdade de escolha para tomar suas próprias decisões com base em seus próprios objetivos e valores (DZENG, 2019). A liberdade proposta pela autonomia dá poder para que a pessoa tome decisões. Sendo assim, pode-se considerar que dar autonomia a alguém, significa emponderá-la. Porém, quando se exerce a liberdade, não se pode prejudicar outra pessoa. O arquiteto é livre para desenvolver as suas atividades, porém, precisa respeitar o seu cliente ou usuário. O cliente deve ter liberdade para participar e colaborar com o desenvolvimento do serviço que contratou, porém precisa respeitar as práticas do arquiteto. Para existir esse respeito é necessário conhecimento, o qual é adquirido a partir da troca do recurso informação.

Vários arquitetos reclamaram sobre o desconhecimento por parte dos clientes sobre qual é o escopo da atuação do profissional, jargões e outros elementos técnicos (plantas, maquetes...), normas municipais e de condomínios, custos de execução de obras e topografia do terreno. As informações concedidas pelo arquiteto quando integradas com sucesso (cocriação de valor), possibilitarão um entendimento do cliente sobre a sua realidade, considerando os aspectos até então desconhecidos. A partir desse conhecimento, propiciado pela informação do arquiteto, o cliente pode deliberar conscientemente. Como profissional, o arquiteto possui os seus gostos particulares, porém, ele possui um cliente com expectativas e precisa considerar as informações dele. Para exercer a sua liberdade, o arquiteto precisa conhecer essas informações, pois somente assim poderá exercer a sua autonomia. Por exemplo, o arquiteto desenvolverá o projeto da melhor maneira, porém a sua liberdade de

criação é condicionada à informação sobre o montante financeiro que o cliente está disposto a investir.

Na relação médico-paciente, a autonomia às vezes é entendida de uma forma reducionista que realmente enfraquece os pacientes; os pacientes são solicitados a fazer escolhas sem o entendimento ou orientação necessária para fazer escolhas (DZENG *et al.* 2015). Fato semelhante acontece no relacionamento cliente-arquiteto, porém ambos os sistemas de serviço (arquiteto e cliente) podem ser obrigados a tomarem decisões sem informações. No caso de arquitetos e cliente, tanto cliente e arquitetos precisa que a informação seja integrada com sucesso para trocarem o recurso autonomia. Assim, a quarta proposição considera que para uma autêntica autonomia, o recurso informação precisa ser integrado com sucesso antes da troca do recurso autonomia.

***P4: No relacionamento cliente-arquiteto, a integração do recurso “informação” possibilita a troca do recurso “autonomia”.***

A Figura 2 estabelece o relacionamento entre os recursos segurança, informação e autonomia e o espaço físico conforme explicitado nas proposições 1 (P1), 2 (P2), 3 (P3) e 4 (P4).

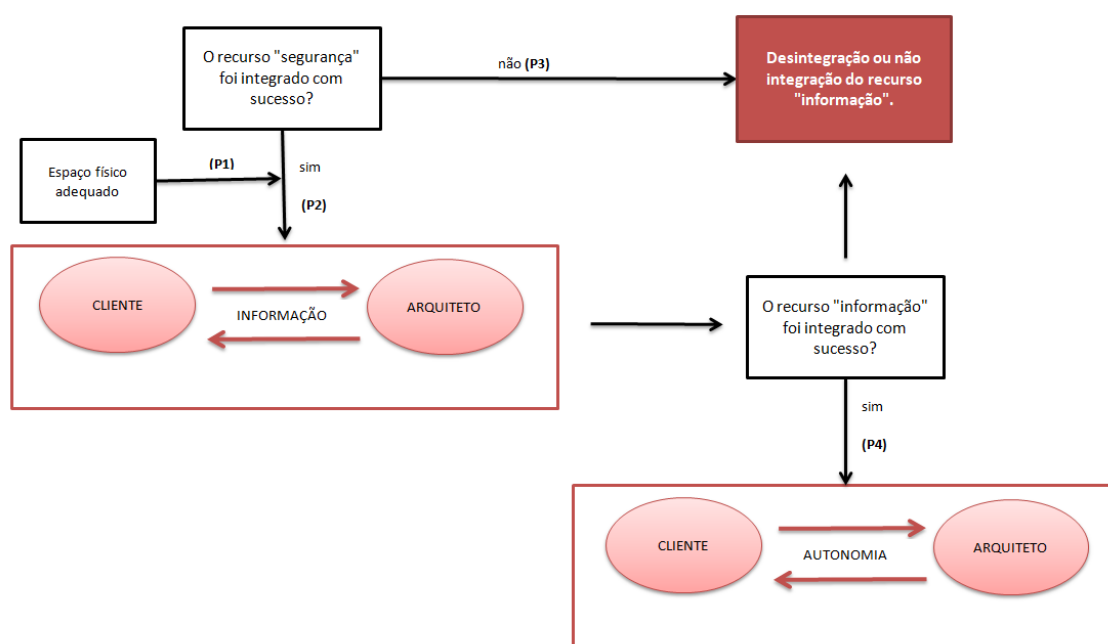


Figura 2 - Proposições  
Fonte: Elaboração própria.

### 3.8 Contribuições

#### 3.8.1 Contribuições teóricas

Esse trabalho contribui para a discussão em relação à formação de valores, em particular para a pesquisa sobre a formação de valor interativo. A análise da formação de valor interativo na díade provedor-cliente é carente, ainda mais quando se analisa a perspectiva de cada uma das partes dos sistemas de serviços. Optou-se por investigar o processo de formação de valor interativo em um novo contexto, a interação entre arquiteto-cliente. Não existiam trabalhos empíricos que identificassem e analisassem os recursos (“co”), mecanismos (“criação\ destruição”) e tipo de valores (“valor”) envolvidos na interação entre arquitetos e clientes. As análises no nível micro, dado o pouco que se sabe sobre a integração de recursos, mesmo quando apenas dois atores estão envolvidos, podem contribuir, por sua vez, com novas análises de nível macro (PLÉ, 2016; LUSCH; VARGO, 2006).

Na análise sobre cocriação e codestruição de valor apenas Quach e Thaichon (2017) identificaram empiricamente recursos apontados pela TTSR, sendo eles: amor, *status*, informação e serviços. Além desses recursos, o presente trabalho pôde contribuir com a identificação dos recursos dinheiro e bens da TTSR e os recursos segurança e autonomia no relacionamento entre clientes e arquitetos. Os recursos segurança e autonomia nunca foram analisados em termos da sua integração ou desintegração (codestruição de valor). A partir da análise dos dados foi possível constatar a relevância do recurso informação para a formação de valor interativo entre arquitetos e clientes, bem como o seu relacionamento com os recursos autonomia e segurança.

Possíveis conflitos entre a criação de valor para um sistema de serviço e destruição para outro puderam ser identificados e analisados nos mecanismos a partir de que os recursos são integrados, desintegrados ou não integrados. De forma geral, as contribuições se dedicam à análise do valor como “uma melhoria no bem-estar do sistema” (VARGO; LUSCH, 2008, p. 149, tradução nossa). O bem-estar se relaciona com a adaptabilidade de um sistema ou a capacidade de se encaixar em seu ambiente (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008). Porém, esses trabalhos não objetivam analisar qual tipo de valor é cocriado ou codestruído pelos sistemas de serviço. Esse trabalho também contribui ao tipificar os valores cocriados e codestruídos na relação arquiteto e cliente.

### 3.8.2 Contribuições gerenciais

O número de arquitetos no Brasil cresceu consideravelmente nos últimos anos. Em 2017 houve crescimento de 8% do número de profissionais atuantes no Brasil, entrando no mercado mais de 10.000 novos arquitetos e urbanistas (CAU/BR, 2018). A porcentagem de empresas de Arquitetura e Urbanismo cresceu 10%, chegando a mais de 22.000 organizações da área (CAU/BR, 2018). Esse crescimento pode ser explicado pela expansão do ensino universitário no país. Apesar disso, o Brasil possui muitas casas que continuam sendo autoproduzidas e grande parte da população desconhece as atribuições do arquiteto. Além de motivos financeiros, o afastamento do cliente potencial pode ser oriundo de experiências desagradáveis no relacionamento com arquitetos.

A análise dos recursos envolvidos na cocriação e codestruição de valor entre arquiteto e cliente é nova, e auxilia a enriquecer o debate sobre mudanças que podem ser introduzidas a fim de melhorar o relacionamento entre cliente e arquiteto. “Os arquitetos aprendem com uma série de estudos de projetos e recebem críticas às soluções encontradas, e não ao método utilizado. Ninguém lhes pede que entendam problemas nem que analisem soluções.” (LAWSON, 2011, p. 51). A análise mais profunda sobre o método utilizado pelos arquitetos compreende o entendimento dos tipos de recursos presentes nessa relação e discussão de como eles podem ser utilizados para aumentar o bem estar dos sistemas. Assim, o trabalho contribui para entender um dos princípios da própria arquitetura que é aumentar a satisfação de qualquer usuário de seus resultados.

A falta de aproximação das classes mais baixas aos serviços de um arquiteto não se deve unicamente à escassez de recursos financeiros, ou informações sobre o potencial desse tipo de profissional. A prática do arquiteto se afasta das classes mais populares, as quais acabam não conseguindo interagir e se beneficiar do trabalho do arquiteto. “A limitação de recursos e também o *habitus* correlato, fazem com que a maior parte das demandas populares dê origem a empreendimentos autoproduzidos” (KAPP *et al.* 2009, p. 11). Por exemplo, as práticas do arquiteto, como os jargões profissionais e aspirações estilísticas, se afastam do conhecimento de alguns clientes, os quais desanimam em engajar em um relacionamento com esses profissionais. O distanciamento entre as demandas populares e a forma de atuação dos arquitetos é mais fundamental do que seus sintomas no momento da execução, tais como imprecisões na execução, “desobediências” ao projeto ou pranchas de detalhes ignoradas (KAPP *et al.* 2009).

Apesar de representar um desafio para os arquitetos que estão ou desejam se inserir no mercado, a maior oferta desses profissionais possibilita, ou deveria possibilitar, uma maior aproximação das várias classes da população a esse tipo de serviço, já que as classes mais baixas atualmente raramente procuram um arquiteto. Com a expansão do ensino superior e o acesso de várias camadas sociais à universidade, tem-se uma diversidade maior de arquitetos sendo formados. Isso pode aproximar as classes mais baixas de seu trabalho, devido também à aproximação das características do cliente e do profissional, facilitando a integração de recursos. Nesse sentido, a empatia entre os atores pode favorecer a cocriação de valor, como também observado por Zhang *et al.* (2018) .

### **3.9 Considerações finais, pesquisas futuras e limitações**

Esse estudo considerou a perspectiva de 24 entrevistados, 13 clientes e 11 arquitetos, para analisar empiricamente a formação de valor interativo entre arquitetos e clientes. A TTSR foi utilizada para identificar recursos e as contribuições de Smith e Colgate (2007) e Tynan *et al.* (2014) para classificar os tipos de valores. Além dos recursos apontados pela TTSR, também foram identificados e analisados os recursos segurança e autonomia e os mecanismos através de que os recursos são integrados, desintegrados ou não integrados.

Como observado por Foa e Foa (2012), mais de um recurso é dado ou recebido em uma mesma ação. Nesse trabalho, procurou-se destacar em cada segmento de trecho em análise o recurso mais expressivo. Segundo esses autores, os recursos graficamente distantes são mais difíceis de serem trocados conjuntamente. Portanto, é difícil ter amor e dinheiro em uma mesma ação. Porém, esses dois recursos foram encontrados quando os arquitetos reconhecem dificuldades econômicas dos clientes, principalmente aqueles de classes econômicas mais baixas, e se sensibilizam e adéquam as formas de pagamento. Além disso, observa-se que nem todos os recursos potenciais do cliente foram mobilizados sistematicamente porque sua natureza e quantidade variaram em função do contexto da interação (NILSSON; BALLANTYNE, 2014). Porém, o recurso informação está presente em todos os casos analisados.

Dentro desse contexto, outros atores podem influenciar na formação de valor interativo, como pedreiros e engenheiros. Observa-se um crescente interesse em uma abordagem de rede ou ecossistemas para a integração de recursos e cocriação de valor, em que as interações empregado-cliente ocorrem em um contexto social e institucional maior que

sua interação social e direta (PLÉ, 2016; EDVARDSSON; TRONVOLL; GRUBER, 2011). Esse trabalho não fez uma distinção entre o tipo de serviço (projetos arquitetônicos, de interiores, paisagísticos...) e os recursos trocados. Novos trabalhos podem se dedicar a essa análise.

Em alguns serviços, os próprios clientes têm papéis vitais a desempenhar na criação de resultados de serviços e, em última análise, aumentar ou diminuir a sua própria satisfação e o valor recebido (BITNER *et al.*, 1997). As habilidades pessoais dos atores são importantes na formação de valor interativo, pois os arquitetos citam a facilidade com que as trocas de recursos acontecem com clientes que possuem experiências voltadas ao projeto e construção civil, ou mesmo já tiveram interesse em estudar um pouco sobre arquitetura. Os consumidores com diferentes habilidades e disposições criativas não podem ser igualmente utilizados e atendidos (HILER; COOK; NORTHINGTON, 2018). A análise da formação de valor interativo considerando a diferença de habilidades entre arquitetos e clientes também se mostra promissora.

Estudar mecanismos específicos de integração de recursos, como a coautoria, também é uma oportunidade de contribuição. A cocriação de valor não é sinônima de coautoria. A coautoria é um mecanismo de cocriação de valor, na qual papéis tradicionais do cliente e do arquiteto são ajustados. Como um resultado dessa mudança, recursos adicionais do cliente são fornecidos ao processo de integração de recursos do arquiteto. Nos resultados obtidos, a coautoria não foi apontada como um mecanismo utilizado pelos arquitetos e clientes entrevistados. Os arquitetos citam a importância da participação do cliente para gerar valor, porém, parte deles defende a autoria do projeto como do arquiteto. Apesar disso, observa-se que esse é um mecanismo que também pode ser adotado para cocriação de valor e pode ser encontrado na prática de outros profissionais.

Futuras pesquisas também podem incluir a não-criação de valor no quadro analítico proposto. Além da cocriação e codestruição de valor, a não-criação é apontada como parte da formação de valor interativo (STHAPIT; BJÖRK, 2018). No âmbito da não-criação de valor as expectativas de integração de recursos e o respectivo valor em contexto permanecem não realizados (MAKKONEN; OLKKONEN, 2017). Pesquisas fora do contexto interorganizacional apontam que a não criação de valor é igualmente importante quando os clientes consomem o serviço, a saber, quando: sob o enfoque da lógica dominante do cliente, apontam-se os tipos e natureza do valor para a experiência de condução de carros de luxo (TYNAN; MCKECHNIE; HARTLEY, 2014); observa-se o engajamento dos cidadãos na

renovação urbana (SÄWE; THELANDER, 2015); e analisa-se a formação de valor interativo no contexto das experiências turísticas online (STHAPIT; BJÖRK, 2018).

O contexto para o serviço não está restrito à tradicional paisagem de serviços físicos, já que outras configurações mais fluidas e baseadas na *web* agora são comuns (NILSSON; BALLANTYNE, 2014). Esses autores pontuam a importância de compreender o contexto de serviço de novas maneiras, não apenas para o *design* de serviço em locais físicos, mas também em “espaços virtuais”. Observa-se que há diferença em como os atores visualizam o papel dos dispositivos virtuais utilizados para trocar os recursos. O *e-mail* é visualizado como um espaço formal, utilizado para enviar o orçamento e solicitações dos clientes para alterações no projeto, o qual possibilita documentar aquilo que está sendo proposto. A documentação é uma forma de evitar problemas futuros, em que a pessoa venha a não honrar com o que foi estabelecido. Um arquiteto relata ter dificuldades de relacionamentos interpessoais com o cliente e que por isso, ele prefere usar o *e-mail*, mesmo sabendo que isso gera um distanciamento dele em relação aos clientes. O *e-mail* também é observado pelos arquitetos como a forma de comunicação utilizada por clientes “mais secos”. Portanto, ao usar o *e-mail* observa-se certo grau insegurança e tentativa de distanciamento entre os atores. Os arquitetos explicam que quanto mais íntimo for o cliente, mais eles utilizam aplicativos de comunicação (como o WhatsApp). Os arquitetos que preferem um distanciamento pessoal do arquiteto, optam por não utilizar esses aplicativos. Portanto, são potenciais os estudos que abordem os espaços não físicos de comunicação.

Dentre as possíveis limitações desse trabalho, dois aspectos podem ser destacados: coleta de dados e tipo de sistema. A coleta de dados foi constituída sob um número limitado de 24 entrevistas. Cabe ressaltar que apesar desse número poder ser aumentado em futuras análises, observou-se que a partir da quinta entrevista as categorias de análise começaram a ser mencionadas com mais frequência tanto pelos arquitetos, quanto pelos clientes. No entanto, destaca-se também que o número de entrevistas é peculiar a cada estudo e torna-se um fator eficaz a partir do momento que se consegue capturar aquilo que se deseja.

A outra limitação do estudo refere-se ao conjunto de sistemas estudados. O presente trabalho analisou somente a relação entre arquiteto e cliente. Com isso, pode ser que os resultados encontrados nessa tese não sejam passíveis de serem identificados em outras relações de sistemas. Porém, a identificação da segurança e autonomia, por exemplo, podem contribuir para o aprimoramento de estudos sobre cocriação e coconstrução e aprofundamento de análises sobre as lacunas da TTSR.

## REFERÊNCIAS

AKAKA, M. A.; VARGO, S. L. Technology as an operant resource in service (eco) systems. *Information Systems and e-Business Management*, v. 12, n. 3, p. 367–384, 2014.

BITNER, M.J.; FARANDA, W. T.; HUBBERT, A. R.; ZEITHAML, V. A. Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 3, p.193–205, 1997.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL – CAU/BR. Arquitetura e Urbanismo para Todos : A relação entre arquiteto e cliente. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=JgRmRgRMKVA>. Acessado em: 17 de dezembro de 2018, 2014a.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL – CAU/BR. Arquitetura e Urbanismo para Todos : O que define um bom projeto?. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bD7W2qizqz4>. Acessado em: 15 de dezembro de 2018, 2014b.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL – CAU/BR. Mercado de Reformas para arquitetos e urbanistas cresce 13% em 2017. Disponível em: [www.caubr.gov.br/mercado-de-reformas-para-arquitetos-e-urbanistas-cresce-13-em-2017/](http://www.caubr.gov.br/mercado-de-reformas-para-arquitetos-e-urbanistas-cresce-13-em-2017/). Acessado em 19 de jan. de 2019, 2018.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL - CAU/BR; DATAFOLHA. O maior diagnóstico sobre arquitetura e urbanismo já feito no Brasil. Disponível em: <http://www.caubr.gov.br/pesquisa2015/>. Acessado em: 17/12/2018, 2015.

COVA, B.; DALLI, D.; ZWICK, D. Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in *marketing* processes. *Marketing Theory*, v. 11, n.3, p. 231–241, 2011.

DE CLERCQ, D.; RANGARAJAN, D. The Role of Perceived Relational Support in Entrepreneur–Customer Dyads. *Entrepreneurship Theory and Practice*. V. 32, p. 659 – 683, 2008.

DUBOIS, A., & GADDE, L. E. Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, v. 55, n 7, p. 553–560, 2002.

DZENG, E. Habermasian communication pathologies in do-notresuscitate discussions at the end of life: manipulation as an unintended consequence of an ideology of patient autonomy. *Sociology of Health & Illness*, v. 41, n. 2, 2019.

DZENG, E.; COLAIANNI, A.; ROLAND, M.; CHANDER, G.; SMITH, T. J.; KELLY, M. P.; BARCLAY, S.; LEVINE, D. Influence of institutional culture and policies on do-not-resuscitate decision making at the end of life. *JAMA Internal Medicine*, v. 175, n. 5, p. 812–819, 2015.



- ECHEVERRI, P.; SKÅLÉN, P. (2011). 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.; TRONVOLL, B.; GRUBER, T. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 39, p. 327–339, 2011.
- FOA, E. B.; FOA, U. G. Resource theory of social exchange. In: TÖRNBLOM, K. ; KAZEMI, A. (Eds.), *Handbook of social resource theory: Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications*. New York: Springer, 2012, p. 15–32.
- FOA, U. G. Interpersonal and economic resources. *Science*, 171(3969), 345–351, 1971.
- GARCÍA-HARO, M. Á.; MARTÍNEZ-RUIZ, M. P.; MARTÍNEZ-CAÑAS, R. The Influence of Value Co-Creation on Consumer Satisfaction: A Mediating Role of Consumer Motivation. *International Journal of Online Marketing*, v. 5, p. 60–83, 2015.
- GERAERDTS, R. Customer value creation: a journey in the search of excellence. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 1, p. 11–12, 2012.
- GRISSEMAN, U., & STOKBURGER-SAUER, N. Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, v. 33, p. 1483–1492, 2012.
- GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: a critical analysis. *Marketing Theory*, v. 11, n. 3, p. 279–301, 2011.
- GUMMESSON, E.; LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Transitioning from service management to service-dominant logic: observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 2, n. 1, p. 8–22, 2010.
- HILER, J. L.; COOK, L.; NORTHINGTON, W. M. Making inconsistent worlds: a conceptual framework for co-competition. *Journal of Consumer Marketing*, v. 35, n. 3, p. 254–263, 2018.
- HOLBROOK, M. B. *Consumer value: A framework for analysis and research*. London: Routledge, 1999.
- JARVI, H.; KAHKONEN, A.; TORVINEN, H. When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*, v. 34, n. 1, p. 63–77, 2018.
- KAPP, S.; NOGUEIRA, P.; BALTAZAR, A. P. Arquiteto sempre tem conceito, esse é o problema. In: IV PROJETER, 2009, São Paulo. Projeto como investigação: ensino, pesquisa e prática, FAU-UPM, 2009, p. 1–19.
- KASHIF, M.; ZARKADA, A. Value co-destruction between customers and frontline employees. *International Journal of Bank Marketing*, v. 33, n. 6, p. 672 – 691, 2015.
- KOVÁCS, G.; SPENS, K. M. Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 35, n. 2, p. 132–144, 2005.

LAWSON, B. *Como arquitetos e designers pensam*. São Paulo: Oficina de textos, 2011.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic as a foundation for a general theory. In LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing. Dialog, Debate and Directions*, M.E. Sharpe, New York, NY, p. 406-420, 2006.

MAKKONEN, H.; OLKKONEN, R. Interactive value formation in interorganizational relationships: dynamic interchange between value co-creation, no-creation, and co-destruction. *Marketing Theory*, v. 17, n. 4, p. 517–535, 2017.

MCDONNELL, J. Collaborative negotiation in design: A study of design conversations between architect and building users. *CoDesign*, v. 5, n. 1, p. 35–50, 2009.

MOSCHIS, G.P. Estresse and consumer behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 35, p. 430-444, 2007.

MÜLLER, J. M.; POMMERANZ, B.; WEISSER, J.; VOIGT, K-I. Digital, Social Media, and Mobile *Marketing* in industrial buying: Still in need of customer segmentation? Empirical evidence from Poland and Germany. *Industrial Marketing Management*, v. 73, p. 70–83, 2018.

NAM, K.; BAKER, J.; AHMAD, N.; GOO, J. Dissatisfaction, Disconfirmation, and Distrust: an Empirical Examination of Value Co-Destruction through Negative Electronic Word-of-Mouth (*eWOM*). *Information Systems Frontiers*, p. 1-18, 2018.

NILSSON, E.; BALLANTYNE, D. Reexamining the place of servicescape in *marketing*: a service-dominant logic perspective, *Journal of Services Marketing*, v. 28, n. 5, p. 374-379, 2014.

OSEI-FRIMPONG, K.; WILSON, A.; OWUSU-FRIMPONG, N. Service experiences and dyadic value co-creation in healthcare service delivery: a CIT approach. *Journal of Service Theory and Practice*, v. 25, n. 4, p. 443-462, 2015.

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.

PETERS, L. D.; LÖBLER, H.; BRODIE, R. J.; BREIDBACH, C. F.; HOLLEBEEK, L. D.; SMITH, S. D.; SORHAMMAR, D.; VAREY, R. J. Theorizing about resource integration through service-dominant logic. *Marketing Theory*, v. 14, n. 3, p. 249-268, 2014.

PLÉ, L. Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation. *Journal of Services Marketing*, v. 30, n. 2, p. 152 – 164, 2016.

PLÉ, L.; CÁCERES, R. C. Not always co-creation: Introducing interactional codestruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437, 2010.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004a.

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

PRATINI, E. A delicada relação entre cliente e arquiteto. In: *Arquitetura Cadesign*, p. 36 – 41 *Arquitetura CAdesign*, v. 1, n. 2., 1994. Disponível em: <http://www.forumdaconstrucao.com.br/conteudo.php?a=0&Cod=1611>. Acessado em: 29/12/2018, 1994.

QUACH, S.; THAICHON, P. From connoisseur luxury to mass luxury: Value co-creation and codestruction in the online environment. *Journal of Business Research*, v. 81, 2017.

SAARIJÄRVI, H.; KANNAN, P. K.; KUUSELA, H. Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, v. 25, p. 6–19, 2013.

SÄWE, F.; THELANDER, Å. The role of frames in a co-creation process. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 7, n. 4, p. 442-457, 2015.

SMITH, A. M. The value co-destruction process: A customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, v. 47, n. 11/12, p. 1889–1909, 2013.

SMITH, J. B.; COLGATE, M. Customer Value Creation: a Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 15, n. 1, p. 7-23, 2007.

STHAPIT, E.; BJÖRK, P. Towards a better understanding of interactive value formation: Three value outcomes perspective. *Current Issues in Tourism*, p. 1-14, 2018.

TYNAN, C.; MCKECHNIE, S.; E HARTLEY, S. Interpreting value in the customer service experience using customer-dominant logic. *Journal of Marketing Management*, v. 30, n. 9–10, p. 1058–1081, 2014.

ÜNAL, M. C. Do terrorists make a difference in criminal networks? Na empirical analysis on illicit drug and narco-terror networks in their prioritization between security and efficiency. *Social Networks*, v. 57, p. 1–17, 2019

VAFEAS, M.; HUGHES, T.; HILTON, T. Antecedents to value diminution: A dyadic perspective. *Marketing Theory*, v. 16, n. 4, p. 469-491, 2016.

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

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 36, p. 1–10, 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, n. 3, p. 145–152, 2008.

WARDLEY, L. J.; CHARLES H. BÉLANGER, C. H.; NADEAU, J. A co-creation shift in learning management: work design for institutional commitment and personal growth. *Higher Education*, v. 74, n. 6, p. 997–1013, 2017.

WORTHINGTON, S.; DURKIN, M. Co-destruction of value in context: Cases from retail banking. *The Marketing Review*, v. 12, n. 3, p. 291-307, 2012.

WIGGIN, K. L.; YALCH, R. F. Whose fault is it? Effects of relational self-views and outcome counterfactuals on self-serving attribution biases following brand policy changes. *Journal of Consumer Psychology*, v. 25, n. 3, p. 459–472, 2015.

ZHANG, T.; LU, C.; TORRES, E.; CHEN, P. Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*, v. 32, n. 1, p. 57-69, 2018.

## Apêndice A

### Roteiros de Entrevista

#### 1) Roteiro de entrevista para clientes

1. Como você conheceu o arquiteto que projetou a sua casa? Porque você o escolheu?
2. Como que você participou do processo de desenvolvimento de sua casa juntamente com o arquiteto?
3. Como as suas ações, enquanto cliente do arquiteto, contribuem ou contribuíram para o sucesso do projeto? Você considera que suas ações foram ou são importantes para o desenvolvimento do projeto? Por quê?
4. Como você se sente sobre sua experiência de projetar (ajudar a projetar) a sua casa?
5. Foram realizadas várias reuniões? Qual o tempo médio dessas reuniões? Como acontecia a troca de informações entre vocês?
6. Como você descreveria sua experiência com o arquiteto que projetou a sua casa?
7. O que você esperava ganhar/beneficiar com a sua interação com o arquiteto?
8. Você procurou se colocar no papel do arquiteto que você contratou, para entender as propostas do projeto que ele te apresentou? Se sim, como você fez isso?
9. O arquiteto desenvolveu alguma forma que fizesse com que você participasse mais do processo de desenvolvimento de sua casa? O arquiteto se esforçou para entender as suas demandas? Ele esteve aberto a conhecer o que você gostaria de ter na sua casa, bem como desenvolveu formas para que você se expressa de alguma forma? Como?
10. O resultado obtido vai ao encontro de suas expectativas? Por quê?
11. Você poderia citar alguma situação de conflito que ocorreu entre você e o arquiteto? Como vocês chegaram a uma conclusão? Ambos os lados foram atendidos?
12. Como você explicaria ou avaliaria o comprometimento que você possui com o relacionamento entre você e o arquiteto?

Idade

Profissão

Escolaridade

#### 2) Roteiro de entrevista para arquitetos

1. Você poderia comentar sobre a sua experiência como arquiteto?
2. Por favor, você poderia comentar sobre as atribuições de um arquiteto quando ele é contratado para desenvolver um projeto.
3. Quando você vai projetar uma casa, como você começa o projeto? Quais são as etapas até a finalização do projeto?
4. Para você, qual é a definição de um bom projeto arquitetônico? Cite um projeto arquitetônico que você julga desempenhar com excelência os potenciais que arquitetura pode oferecer. Por quê?
5. Você como um profissional, que passou pela universidade, teve as suas experiências pessoais, quando vai começar a desenvolver um projeto, o que você espera que ele tenha? Quais são as suas aspirações?
6. Como acontece o relacionamento entre você e o seu cliente?

7. Como são suas experiências de interação com seus clientes ao longo do projeto? E depois do projeto finalizado? (O que é o projeto finalizado para o arquiteto?)
8. Em qual local você prefere se reunir com seus clientes. Por quê? As interações acontecem por telefone? Quais mecanismos são utilizados para vocês interagirem?
9. Você gosta de interagir com o cliente? Como você se sente sobre essa experiência? Relate casos em que ela rendeu bons resultados? E ao contrário?
10. O que você espera ganhar/beneficiar com a interação com o cliente?
11. Como que os clientes te ajudam a desenvolver um projeto? Eles tentam entender os seus posicionamentos enquanto arquiteto? Eles tentam te ajudar de alguma maneira? Como?
12. Como você observa a participação do cliente ao longo do desenvolvimento do projeto? Tem alguns que participam mais e outros que participam menos? Quais as características de cada um desses? Em quais pontos principalmente se dá a participação desses clientes? Por um exemplo, há algum relacionamento entre a experiência de vida (renda, escolaridade, profissão...) desse cliente e a sua participação no desenvolvimento do projeto?
13. Você poderia descrever alguns aspectos negativos da interação com o cliente?
14. Você se lembra de um projeto em que você ficou satisfeito e o cliente também? Ao que você atribui essa mútua satisfação?
15. Você se lembra de um projeto em que alguma das duas partes (arquiteto e/ou cliente) não se sentiu satisfeita com o processo de desenvolvimento do projeto e/ou seu resultado? Você poderia comentar sobre esses aspectos?
16. Você procura se colocar no papel do cliente que você está atendendo, para entender o que ele deseja? Se sim, como você faz isso?
17. Como você explicaria ou avaliaria o seu comprometimento com o relacionamento entre você e o cliente?

## CAPÍTULO 4

### ARTIGO 3 - INTERACTIVE VALUE FORMATION: TYPES OF CROWDFUNDING AND EXCHANGED RESOURCES' CHARACTERISTICS

#### Abstract

Crowdfunding is a form of interaction between people who develop projects and those who want to support such initiatives. This paper establishes a relationship between the types of crowdfunding and the characteristics of utilized resources for interactive value formation in the supporter-creator interface of crowdfunding projects. The Resource Theory of Social Exchange perspective is used to define and classify resources (love, status, information, money, goods, and service) and types of crowdfunding (reward, donation, equity, and debt). In donation crowdfunding, the resources exchanged have more particularistic and symbolic meanings; reward, more concrete and non-particularistic; debt, more particularistic and concrete; and equity, more non-particularistic and symbolic. The proposed theoretical framework helps in selecting the resources appropriate to favor the achievement of project goals.

**Keywords:** interactive value formation, resource, crowdfunding

#### 4.1 Introduction

Crowdfunding uses the virtual environment to promote interaction between people who disseminate and develop particular or organizational initiatives, and those who invest in these projects. There are four types of crowdfunding: reward, donation, equity, and debt (Mollick, 2014; Meyskens & Bird, 2015).

All interactions involve giving and receiving one or more resources (Foa & Foa, 2012). Each interaction is dependent on its objectives and meanings; therefore, the characteristics of the resources used between project supporters-creators are related to the types of crowdfunding. The Resource Theory of Social Exchange (RTSE) states that all

resources used in interpersonal experiences can be classified into six classes of resources: love, status, information, money, goods, and services (Foa & Foa, 2012). These classes of resources are systematized according to their degree of particularity and concreteness. Exemplifying the cognitive structure formed by these classes, the resource love is more particular than money, and goods are more concrete than information.

In reward crowdfunding, a supporter invests an amount of money in exchange for a good or experience of interest. In donation crowdfunding, the type of return expected by the supporter is more emotional (Ordanini et al., 2011). In equity crowdfunding, one has a more economic interest, and debt crowdfunding mainly attracts users who do not have access to traditional financial institutions. This paper theoretically analyzes the relationship between the types of crowdfunding and the characteristics of the resources used by project supporters-creators in interactive value formation.

Interactive value formation is not simply related to positive results and connotations, as most research points out, but also to the value co-destruction (Echeverri & Skålén, 2011). The adequacy or inadequacy of the resources used in interpersonal interactions is decisive in the interactive value formation (Plé & Cáceres, 2010). Using varying approaches, the literature discusses characteristics of the process of value creation in crowdfunding and its positive consequences (Ordanini et al., 2011; Lu et al., 2014; Meyskens & Bird, 2015; Ryu & Kim, 2016; Xu et al., 2016), as well as revealing the potential risks of co-created services (Heidenreich et al., 2015).

Social Beers is a Brazilian crowdfunding platform in which projects are launched for the production and distribution of craft beer. In the "Jacqueline IPA" project, a supporter complimented the project creators on the platform, who were happy to receive her reward. However, a post on the project's Facebook page had several criticisms from the creators, which was classified as offensive since it represented a form of objectification or sexualization of the female body. This situation verifies that the construction and destruction of value are present in the interactive value formation.

This paper provides a better understanding of the process of interactive value formation in each type of crowdfunding. In Brazil, there is a greater number of reward and donation platforms, and fewer debt and equity platforms, which were only recently regulated in Brazil. Like Europe, where crowdfunding shows itself as an attractive alternative to capital funds and other credit tools, the growth rate in Brazil is high (Mendes-Da-Silva et al., 2015), which also increases the interest and desire to understand crowdfunding operations in Brazil.



## 4.2 Value co-creation and co-destruction

Value co-creation requires the joint participation of consumers and producers (Vargo & Lusch, 2004, 2008), through personalized interactions based on how each individual wants to interact (Prahalad & Ramaswamy, 2004). This process is part of the philosophical reorientation of the service-dominant logic (S-D logic), which is based on the shift from a traditional firm-centric system to a process in which stakeholders co-create value (Frow & Payne, 2011).

Value co-creation occurs when two service systems have congruent expectations about how the available resources should be used in the course of their interactions (Plé & Cáceres, 2010). However, the process of value formation between client and company can also be destructive (Cova, Dalli, & Zwick, 2011). The value co-destruction is a result of misuse of resources during interactions between different service systems (Plé & Cáceres, 2010) and may occur accidentally or intentionally (Plé, 2016; Harris & Ogbonna, 2002, 2006).

The inappropriate or unexpected use of the available resources in an interaction will result in a value co-destruction for at least one of the parties (Plé & Cáceres, 2010). In the Jacqueline IPA project, information was inadequately conceptualized; some of the supporters expected a different posture in relation to how generally the messages are transmitted by beers produced on a large scale. The value was subjectively judged, and for some supporters, or future supporters, the value was diminished. The creator needs to check the congruence of all posts with the expectations of the supporters; in addition to the subjective judgment of a supporter, the same behavior can be triggered in other supporters. In addition to clarifying value co-creation in a service system, it is essential to consider where, how, and to what extent co-destruction can occur before implementing a strategy based on S-D logic (Plé & Cáceres, 2010).

## 4.3 Interactive value formation in crowdfunding

The notion of interactive value formation is also associated with value destruction (Echeverri & Skålén, 2011). From this perspective, value is contextual and personal, resides in the experience of consumption, and is not measured in terms of money, but subjectively valued by the points of view of customers or suppliers (Echeverri & Skålén, 2011). The

authors complement that value as a function of attitudes, affections, satisfaction, or judgments based on behavior. Therefore, value is produced collectively, but experienced subjectively (Holbrook, 2006).

Value co-creation and co-destruction requires two interrelated service systems, such as crowdfunding supporters (system 1) and creators (system 2), each having its own specific resources. The resources used in interactions are defined as "anything that can be transmitted from one person to another" (Foa & Foa, 2012, p. 16). In the case of crowdfunding, this resource definition includes a wide variety of items, such as "likes" and shares on social networks, physical rewards, and money. When there is proper use of these resources, there is value co-creation; otherwise, there is value co-destruction.

The resources become fundamental in the process of interactive value formation, since its availability and/or form of use characterizes the increase or decrease of the value. The resources present in some types of interactions are more evident, such as the delivery of money in exchange for a commodity. However, in other types of interactions, the resources exchanged may be more obscure, such as the resources present in a praise posted on a supporter's social network to a crowdfunding project. In this case, the sympathy for the project reflects an enhancement of the creator's personal and technical characteristics, having a meaning of admiration for his work. In response, the creator can acknowledge the compliment and feel more intimate with that supporter.

When interacting in the crowdfunding system, supporters aim to invest, sponsor, or participate socially (Ordanini et al., 2011). Supporters of the American platforms Kickstarter, RocketHub, and IndieGoGo want to obtain rewards, help others, be part of a community, and support a cause. Project creators are motivated to participate in crowdfunding to raise funds, expand work awareness, connect with others, and gain approval (Gerber & Hui, 2013). There are also factors that prevent supporters-creators from participating in the interactive value formation process (Gerber & Hui, 2013). Mistrust about the use of money by creators is a deterrent to supporters, and creators cite the inability to attract supporters, fear of failure and public exposure, and high commitment of time and resource as deterrents (Gerber & Hui, 2013).

The supporters' motivation is another important factor for interactive value formation in crowdfunding. When considering investment motivations - interest, fun, philanthropy, reward, relationship, and recognition - supporters can be classified as angelic backer, reward hunter, avid fan, and tasteful hermit (Ryu & Kim, 2016). Angelic backers have a greater

motivation for philanthropy and a smaller one for reward; on the contrary, reward hunters have a higher motivation for reward and less for philanthropy; avid fans present high values for most motivations (they present smaller values only in reward motivation, ranking second); and tasteful hermits, who actively support the projects of their interest as avid fans, have little interest in relationship and recognition.

Recognizing that there are different motivations and characteristics of supporters and creators, different interactions occur in the possible interpersonal experiences among participants of the crowdfunding system. Thus, the main question relates to what resources are appropriate in the interactions between those involved in the co-creation process, and their relationship with the different types of crowdfunding. The classification of the types of resources used in all interpersonal experiences is presented by RTSE, which is explained in the next section.

#### **4.4 Resource Theory of Social Exchange**

According to RTSE, resources exchanged at interpersonal meetings are grouped into six classes: love, status, information, money, goods, and service (Foa & Foa, 2012). These are further grouped into classes of economic (goods, services, money) and non-economic (love, status, information) resources (Binning & Huo, 2012). Love refers to the expression of affectionate respect, kindness, or comfort; information includes advice, knowledge, opinions, instructions, or clarification; status is referred to as a judgment that lends prestige, respect, or esteem; money consists of any unit of exchange that has a standardized value; goods comprise tangible products, objects, or materials; and services involve activities performed on the body or belongings of an individual (Foa, 1971).

Concreteness and particularism are characteristics by which the similarities between the resource classes are judged. Particularism indicates the extent to which the value of a given resource is influenced by the people involved in the exchange, and by their relationship, ranging from particular to universal. Concreteness suggests the form or type of expressed characteristic of the various resources, ranging from symbolic to concrete. The disposition of resource classes in terms of the degree of particularism and concreteness, can be described as follows:

Love, the most particularistic resource, is at one extreme of this coordinate. Money, the least particularistic resource, is situated at the other extreme. It matters a great

deal from whom we received love, for its reinforcing effectiveness is closely tied to the person stimulus. Money, however, is the most likely of all resources to retain the same value and meaning regardless of the relation between, or characteristics of, the reinforcing agent and the recipient. Service and status are less particularistic than love but more particularistic than goods and information, which are more universalistic. (Foa & Foa, 2012, p. 17).

It is noteworthy that "classes represent the meaning of interpersonal behavior, rather than the actual musculoskeletal pattern of movement or the verbal manifestations involved in such behavior" (Foa & Foa, 2012, p. 19). Investing an amount of money in a donation or equity project involves a similar action, but the meaning is different. Alternatively, "liking" and sharing a post on a donation crowdfunding project's social networks, and investing in the project, are distinct behaviors, but with the same meaning that is, affection for the cause it advocates.

#### **4.5 Types of crowdfunding and characteristics of the resources exchanged**

At the beginning of the projects (friend-funding "phase"), the people close to the project's creator will be the funders of the project (Ordanini et al., 2011). Therefore, the resources exchanged have a more particularistic connotation. However, it is necessary to involve people who are not close to the creator and who have objectives that do not relate specifically to the creator, but rather to the idea or cause advocated by it. These people should have a real interest in the rewards, whether they are more concrete or symbolic. Therefore, considering the investors who do not have an intimate social relationship with the creator, but who have real objectives related to the type of crowdfunding, one can infer which resources are most exchanged in the interactions between supporter-creator.

In donation crowdfunding, supporters are not expected to receive anything material in exchange for the amount donated. In this case, project supporters are like philanthropists who do not expect a direct return on their donations (Mollick, 2014). This model is primarily used by charities and individuals who solicit donations for their causes (Meyskens & Bird, 2015). A supporter with a higher motivation for crowdfunding philanthropy is called an angelic backer, who participates with generous intentions (Ryu & Kim, 2016). The payoff for this type of project is more emotional than material (Ordanini et al., 2011). It is important to emphasize that according to RTSE, those who give love almost always receive love (Foa &

Foa, 2012), justifying the low intensity of risk and return (Ordanini et al., 2011). The resources exchanged have more particularistic and symbolic meanings. For example, the amount donated to an animal cause due to affection makes the supporter feel good about their action, in addition to receiving greater prestige in the donor community. The amount donated is not the real sense of exchange, but rather affection and status. In addition, the supporter and their intention are important, as it highlights the particularism character.

In reward crowdfunding, something is explicitly expected in exchange for support. The more elaborate the reward, the greater the financial amount to be invested. Therefore, the investor clearly has a notion that he is exchanging a financial amount to match the reward he desires. Reward hunters tend to support smaller projects; the chance of actually being able to receive the reward is increased when they are close to being finalized (Ryu & Kim, 2016). The resources exchanged are more concrete and the particularity is lower than those observed in donation crowdfunding.

In equity crowdfunding, investors become shareholders in ventures hoping to receive dividends or a return on their initial investment (Futko, 2014). Shareholders have interests in exchanging information, in addition to money. For example, the Brazilian Edseed platform enables direct contact with company partners and quarterly post-investment performance reports. There is no interest in investing in a startup that has no prospect of growth. In addition, the investor needs to prove his investment ability. The information resource is positioned in the left and lower part of the structure of the resource classes of the RTSE; that is, of less concreteness and particularism. Considering this analysis, it can be inferred that the resources exchanged in crowdfunding equity are more non-particularistic and symbolic.

Finally, in debt crowdfunding, the remuneration of the supporters is given by the interest incurred from the loans and payments of the principal of the debts. This model of crowdfunding tends to be used as a way to fill institutional gaps in which traditional financial institutions do not operate, and offers alternative financial aid, rather than as a direct way of raising capital (Allison et al., 2013; Moss, Neubaum, & Meyskens, 2014). By filling this gap, debt crowdfunding presents itself as a form of service (right side and top in the resource classes). On the other hand, it can also develop a spirit of community, as in the case of the American platform Puddle (Meyskens & Bird, 2015), which also refers to the exchange of more particularistic resources. In the case of debt crowdfunding, there are more particularistic and concrete resources.

Figure 1 shows the scheme between the types of crowdfunding and the attributes or characteristics of the resources most frequently exchanged.

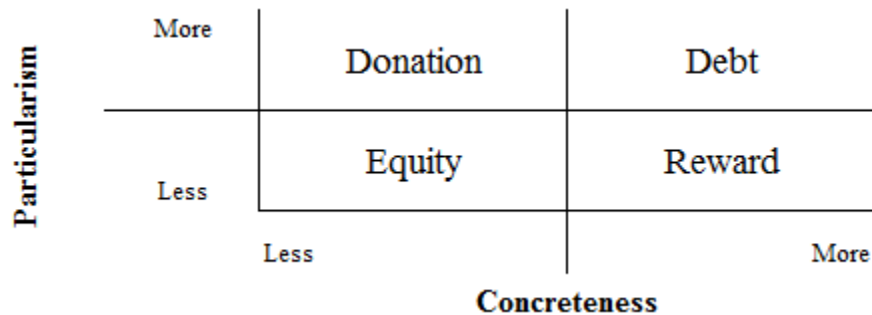


Figure 1 - Crowdfunding types and characteristics of the resources exchanged.  
Source: Own elaboration.

Figure 1 contributes to clarify the nature of the resource present in the interactions of each type of crowdfunding. If some resources are more present in the interactions, they are more likely to be used by another service system. In cases of positive results of the use of the resource, there is value co-creation, and on the contrary, value co-construction. In the case of interaction value, positive and negative results coexist and the formation of value is inseparable in time and space (Echeverri & Skålén, 2011). Therefore, when Plé (2016) questions the existence of a hierarchy of resources, it can be verified that in the case of donation crowdfunding, the more particularistic and symbolic resources have a more relevant role in the formation of interactive value; reward, more concrete and non-particularistic; debt, more particularistic and concrete; and equity, more non-particularistic and symbolic.

#### 4.6 Final remarks

This paper established a relationship between the types of crowdfunding and the characteristics of utilized resources for interactive value formation in the supporter-creator interface of crowdfunding projects. The Resource Theory of Social Exchange perspective is used to define and classify resources (love, status, information, money, goods, and service) and types of crowdfunding (reward, donation, equity, and debt). In donation crowdfunding, the resources exchanged have more particularistic and symbolic meanings; reward, more concrete and non-particularistic; debt, more particularistic and concrete; and equity, more non-particularistic and symbolic.

This is an initial work and should be tested in the field. A qualitative study will help to expand the possibility of understanding the process of interactive value formation in crowdfunding, having positive results (co-creation) and/or negative results (co-destruction). As discussed, there is still resistance expressed by supporters-creators related to the development process of projects to be supported by crowdfunding (Gerber and Hui, 2013). Future studies relating resources that contribute to the co-destruction and co-creation of value in each type of crowdfunding will help in defining better business strategies of those interested in this form of interaction.

Value is a social construction and is embedded in social structures (Edvardsson, Tronvoll, & Gruber, 2011). As such, future research may be based on social constructivism, which presents the world view that social reality is a construction of social interaction between individuals in society. Socio-constructional studies focus on everyday processes; that is, how people talk, perceive, and experience the world in which they live (Gergen, 1985). The main challenge is to expand the possibilities of understanding, not to prove or convince the correct interpretation of the phenomenon (Camargo-Borges & Rasera, 2013). A purposeful sampling strategy can be used to include supporters-creators of crowdfunding projects that have used at least one crowdfunding type. In addition to in-depth interviews, the observation of the use of platforms, social networks of supporters and investors, and other media is shown as an important research technique for this case.

## REFERENCES

- Allison, T. H., McKenny, A. F., & Short, J. C. (2013). The Effect of Entrepreneurial Rhetoric on Microlending Investment: An Examination of the Warm-Glow Effect. *Journal of Business Venturing*, 28, 690–707.
- Binning, K. R., & Huo, Y. J. (2012). *Understanding status as a social resource*. Handbook of social resource theory (pp. 133–147). New York: Springer.
- Camargo-Borges, C., & Rasera, E. F. (2013). Social constructionism in the context of organization development: Dialogue, Imagination, and Co-Creation as Resources of Change. *SAGE Open*, 3, 1-7.
- Cova, B., Dalli, D., & Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in *marketing* processes. *Marketing Theory*, 11(3), 231–241.
- Echeverri, P., & Skålén, P. (2011) Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351-373.

- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327–339.
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (2012). Resource theory of social exchange. In K. T. Tornblom, and A. Zazemi (Eds.), *Handbook of social resource theory* (pp. 15–32). New York: Springer.
- Foa, U. G. (1971). Interpersonal and economic resources. *Science*, 171(3969), 345–351.
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223–240.
- Futko, J. (September 24, 2014). *Equity vs. Debt Crowdfunding – Crowdfund Insider*. Retrieved from <http://www.crowdfundinsider.com/2014/09/50628-equity-vs-debt-crowdfunding/> (Last accessed: October 12, 2017).
- Gerber, E. M., & Hui, J. (2013). Crowdfunding: Motivations and Deterrents for Participation. *ACM Transactions on Computing-Human Interaction*, 20, 34: 1-34.
- Gergen, K. J. (1985). Social Constructionist Movement in Modern Psychology. *American Psychologist*, 40(33), 266-275.
- Harris, L.C. & Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: the antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors, *Journal of Service Research*, 4 (3), 163-183.
- Harris, L.C. & Ogbonna, E. (2006), “Service sabotage: a study of antecedents and consequences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 543-58.
- Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M., & Falk, T. (2015) The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43, 279–296.
- Holbrook, M. B. (2006), Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59, 714–725.
- Lu, C. T., Xie, S., Kong, X., & Yu, P. S. (2014). Inferring the impacts of social media on crowdfunding, *Proceedings of the 7th ACM International Conference on Web Search and Data Mining*, pp. 573–582.
- Mendes-Da-Silva, W., Rossoni, L., Conte, B. S., Gattaz, C.C., & Francisco, E. R. (2015). The impacts of fundraising periods and geographic distance on financing music production via crowdfunding in Brazil. *Journal of Cultural Economics*, 40(1), 75-99.
- Meyskens, M., & Bird, L. (2015) *Crowdfunding and Value Creation*. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(2), 155–166.
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 29 (1), 1-16.



Moss, T., Neubaum, D. & Meyskens, M. 2014. The Effect of Virtuous and Entrepreneurial Orientations on Microfinance Lending and Repayment: A Signaling Theory Perspective.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (1): 27–52.

Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2011). Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22 (4), 443 – 470.

Plé, L. Studying customers’ resource integration by service employees in interactional value co-creation. *Journal of Services Marketing*, v. 30, n. 2, p. 152 – 164, 2016.

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.

Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.

Ryu, S., & Kim, Y. (2016). A typology of *crowdfunding* sponsors: Birds of a feather flock together? *Electronic Commerce Research and Applications*, 16, 43–54.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for *marketing*. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.

Vargo, S. L., & Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2), 1-10.

Xu, B., Zheng, H., Xu, Y., & Wang, T. (2016) Configurational paths to sponsor satisfaction in *crowdfunding*. *Journal of Business Research*, 69, 915–927.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES GERAIS

Os recursos e sua integração são essenciais na cocriação de valor da Lógica Dominante do Serviço (LDS) (PLÉ, 2016). Analisar os tipos de recursos e entender os mecanismos a partir de que eles são integrados é importante para potencializar os resultados positivos advindos das interações. Porém, ainda são poucas as pesquisas que abordam a natureza e integração dos recursos (PLÉ, 2016, 2017). Além da cocriação, observou-se que a codestruição também compõe a formação de valor interativo (ECHEVERRI; SKÅLÉN, 2011; MILLS; RAZMDOOST, 2016). Assim, o objetivo desse trabalho foi analisar a formação de valor a partir dos recursos presentes nas interações. Para tanto, essa tese foi desenvolvida em três artigos, os quais possuíam objetivos específicos distintos, porém, cumpriram o papel de contribuir para a discussão em relação à formação de valores, em particular para a pesquisa sobre a codestruição e cocriação na formação de valor interativo e os recursos presentes nas interações.

As análises sobre os resultados negativos advindos das interações são mais recentes e careciam de uma revisão sistemática, a fim de se reconhecer as suas abordagens. Esse trabalho foi desenvolvido no artigo 1 (capítulo 2) dessa tese. Desde a introdução do conceito de codestruição na LDS por Plé e Cáceres (2010), ele vem sendo tratado por abordagens idênticas às aquelas apontadas para a cocriação de valor por Saarijärvi, Kannan e Kuusela (2013), as quais são: LDS; ciência do serviço, lógica do serviço e outras abordagens (*marketing* de muitos para muitos, construcionista social, desenvolvimento de novo produto ou serviço e pós-modernismo). A partir disso, pôde-se alterar o quadro analítico para cocriação de valor proposto por esses autores, tornando-o apto à análise da formação de valor interativo. Além do proposto por esses autores, o quadro analítico desenvolvido nesse artigo buscou apontar os mecanismos a partir de que os recursos são não integrados ou desintegrados. Ao analisar a possibilidade da codestruição na formação de valor interativo, esse quadro se tornou mais realista. A compreensão das abordagens utilizadas nos trabalhos analisados no artigo 1 também contribui para o esforço de desenvolver o conceito de codestruição de valor, dado que será necessário considerar as diferenças dessas perspectivas.

A agenda de pesquisa propôs investigações relevantes que podem contribuir para teoria e prática.

A análise de diferentes contextos contribuiu para o objetivo dessa tese, pois os recursos trocados serão distintos nas variadas interações, as quais dependem dos objetivos dos sistemas de serviço envolvidos. Essas interações podem acontecer face a face ou utilizando dispositivos virtuais. Nesse sentido, dois contextos que respectivamente ainda não tinham sido analisados em termos de formação de valor interativo a partir dos recursos presentes na interação foram escolhidos para serem analisados. O primeiro refere-se à interação entre cliente-arquiteto e o segundo, que utiliza uma plataforma virtual, é a interação entre apoiador-desenvolvedor de projetos de *crowdfunding*. O segundo artigo apresentado nessa tese (capítulo 3) dedicou-se à análise da formação de valor interativo, a partir dos recursos identificados nas interações entre clientes e arquitetos. E o terceiro artigo (capítulo 4) estabeleceu uma relação entre os tipos de *crowdfunding* e as características dos recursos utilizados para a formação de valor interativo na interface apoiador-criador de projetos de *crowdfunding*. No segundo e terceiro artigo os recursos foram analisados sob a perspectiva da Teoria da Troca Social do Recurso (TTSR) de Foa e Foa (2012), a qual define recurso como tudo que pode ser transmitido de uma pessoa para outra.

Ao estudar a interação entre arquiteto e cliente, o artigo 2 contribuiu ao identificar e analisar empiricamente os recursos bens e serviços da TTSR de Foa e Foa (2012), o que anteriormente ainda não tinha sido feito. O trabalho também identificou e analisou os recursos autonomia e segurança. A segurança do cliente possibilita maior eficiência do arquiteto e a segurança do arquiteto reduz prejuízos e acesso a outros benefícios, como financiamentos. Foi possível observar que um comportamento aparentemente positivo, como a extrema segurança do cliente em relação às suas escolhas ou a autonomia em demasia, pode levar à diminuição de valor, assim como Kantanen (2017) observou em seu estudo. Quando o cliente utiliza o recurso segurança de forma desapropriada do ponto de vista do arquiteto, perde-se a oportunidade de desenvolver colaborativamente o projeto. Essa possibilidade de colaboração também é prejudicada quando a autonomia dada ao arquiteto impossibilita-o de acessar as opiniões do cliente, as quais podem levar ao desenvolvimento de um projeto mais adequado. Porém, a autonomia é fundamental para clientes e arquitetos. Os arquitetos querem aplicar o seu conhecimento e habilidade, bem como os clientes querem tomar decisões sobre o que julgam ser melhor. Pôde-se também verificar no trabalho que os recursos autonomia e segurança possuem relacionamento com o recurso informação, o qual se mostrou fundamental

na interação cliente-arquiteto. Outros estudos como os de Akaka e Vargo (2014), Echeverri e Skålén (2011), Quach e Thaichon (2017) e Jarvi *et al.* (2018) também apontam a informação como importante no processo de cocriação e codestruição de valor.

As mudanças advindas da orientação de serviço estabelece que o cliente não é um receptor de valor e o arquiteto o provedor. A estrutura analítica proposta para a formação de valor interativo ajuda a abordar essa mudança, capturando as questões centrais e os aspectos relacionados à cocriação e codestruição de valor. No caso em estudo, os arquitetos podem considerar quais recursos os clientes possuem e como eles podem ser utilizados nos processos de valor. Além disso, quais são os seus próprios recursos e como eles podem ser utilizados para aumentar o bem estar do sistema. Essa análise auxilia no desenvolvimento de estratégias envolvendo todos os sistemas de serviço, considerando os respectivos recursos disponíveis e expectativas. Ao identificar as incongruências entre a maneira como um recurso é usado pelo arquiteto e esperado pelo cliente (e vice-versa), ou mesmo a ausência desse recurso, observou-se pontos falhos da interação e a possibilidade de reduzir a chance de codestruição de valor.

No caso do *crowdfunding*, observaram-se fatores limitantes que impedem apoiadores de cofinanciar projetos e de seus desenvolvedores lançarem propostas nas diversas plataformas virtuais, as quais possuem distintos objetivos. Por exemplo, os desenvolvedores de projeto possuem medo da exposição pública e os clientes de não receberem a recompensa (GERBER; HUI, 2013). Com o aumento das possibilidades de interações baseadas na Web, o *crowdfunding* surge como uma mudança promissora na forma de se dar e receber recursos. O *crowdfunding* utiliza o ambiente virtual para promover a interação entre pessoas que divulgam e desenvolvem iniciativas particulares ou organizacionais e aquelas que investem nesses projetos. O artigo 3 contribuiu ao estabelecer uma relação teórica entre os tipos de *crowdfunding* e as características dos recursos utilizados para a formação de valor interativo na interface apoiador-criador de projetos de *crowdfunding*. Verificou-se que no *crowdfunding* de doação, os recursos trocados têm significados mais particularistas e simbólicos; no de recompensa, mais concretos e não particularistas; no de debt, mais particularistas e concretos; e equity, mais não particularistas e simbólicos. Ao identificar o tipo de recurso mais trocado em cada tipo de *crowdfunding*, o terceiro artigo auxilia na seleção dos recursos mais adequados para favorecer o alcance das metas dos diferentes tipos de projetos, o que minimiza a chance da codestruição de valor. Ao evitar perder tempo integrando recursos desnecessários reduzem-se custos, pois se melhora a produtividade (PLÉ, 2016).

## REFERÊNCIAS

- AKAKA, M. A.; VARGO, S. L. Technology as an operant resource in service (eco) systems. *Information Systems and e-Business Management*, v. 12, n. 3, p. 367–384, 2014.
- ECHEVERRI, P.; SKÅLÉN, P. (2011). Co-creation and co-destruction: a practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, v. 11, n. 3, p. 351–373, 2011.
- FOA, E. B.; FOA, U. G. Resource theory of social exchange. In: TÖRNBLOM, K. ; KAZEMI, A. (Eds.), *Handbook of social resource theory: Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications*. New York: Springer, 2012, p. 15-32.
- GERBER, E. M.; HUI, J. *Crowdfunding: Motivations and Deterrents for Participation*. *ACM Transactions on Computing-Human Interaction*, v. 20, n. 34, p. 1-34, 2013.
- JARVI, H.; KAHKONEN, A.; TORVINEN, H. When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management* , v. 34, n. 1, p. 63-77, 2018.
- KANTANEN, H. Value co-production through external communication consulting. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 22, n. 4, 2017.
- MILLS, G. R. W.; RAZMDOOST, K. Managing value co-creation/ destruction: a longitudinal education capital programme/project case study. *Construction Management and Economics*, v. 34, n. 4-5, p. 286-301, 2016.
- PLÉ, L. Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation. *Journal of Services Marketing*, v. 30, n. 2, p. 152 – 164, 2016.
- PLÉ, L. Why do we need research on value co-destruction? *Journal of Creating Value*, v. 3, n. 2, p. 162–169, 2017.
- PLÉ, L.; CÁCERES, R. C. Not always co-creation: Introducing interactional codestruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, v. 24, n. 6, p. 430–437, 2010.
- QUACH, S.; THAICHON, P. From connoisseur luxury to mass luxury: Value co-creation and codestruction in the online environment. *Journal of Business Research*, v. 81, 2017.
- SAARIJÄRVI, H.; KANNAN, P. K.; KUUSELA, H. Value co-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, v. 25, p. 6–19, 2013.