

Cocriação uma Ferramenta para o Aumento da Competitividade e Desempenho Organizacional: Uma Revisão de Literatura

RESUMO

A cocriação vem sendo um fator fundamental para o desenvolvimento das organizações, com as aceleradas mudanças, a alta competitividade de produtos, serviços e processos no mercado atualmente, torna os perfis dos consumidores cada vez mais exigentes ao processo de inovação. Nesse contexto, este estudo teve o objetivo de compreender a abordagem da literatura de como as empresas trabalham com a cocriação, bem como se esta pode ser utilizada como uma ferramenta de estratégia para melhorias no desempenho e na competitividade organizacional. A pesquisa foi realizada por meio de um levantamento bibliográfico referente ao período de 1990 a 2014, por meio do uso das bases de dados Scielo, Ebsco, Capes, Emerald. Os artigos foram selecionados e agrupados em três categorias: a) cocriação e os seus benefícios; b) como as empresas trabalham com a cocriação; c) a influência da cultura organizacional na cocriação. A literatura faz referências favoráveis à cocriação, os autores destacam que a cocriação pode ser uma ferramenta de estratégia para as organizações, melhora o desempenho organizacional bem como é uma fonte para que as organizações possam se manter competitivas no mercado.

Palavras - chave: cocriação; competitividade; desempenho organizacional.

1 INTRODUÇÃO

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

Os consumidores têm mais escolhas que geram menos satisfação (PRAHALAD; RAMASWAMY, p. 16, 2004) o estilo de vida das pessoas tende a mudar, a selecionar produtos que serão adquiridos, os consumidores tendem a escolher itens com base em suas preferências e que atendam as suas necessidades (MAULANA; RUFDAIDAH, 2014), sendo assim, as empresas devem ter essa visão da inovação como processo central dentro das organizações, onde é associado com a sobrevivência e crescimento.

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

O termo cocriação não é novo, mas atualmente ele recebe mais atenção de profissionais e estudiosos (MARTINI, MASSA e TESTA 2014; PEVERELLI e FENIKS, p. 216, 2012). “Os princípios da cocriação são evidentes em comunidades vitais de prática, grupos sociais e equipes de peritos, onde as pessoas se juntam para criar de forma colaborativa e compartilham informações, conhecimento e conteúdo além de câmbio de mercado” (KAMINSKI, 2009).

Neste sentido, o objetivo desta revisão seletiva é entender a abordagem da

literatura de como as empresas trabalham com a cocriação, no que diz respeito à relação entre as práticas organizacionais e se estas podem ser utilizadas como uma ferramenta de estratégia para as organizações para que haja melhorias no desempenho e na competitividade organizacional.

A justificativa do estudo reside no fato de que as organizações precisam ser competitivas em seu âmbito, tendo produtos/serviços/processos inovadores que atendam as necessidades dos consumidores, devido à grande concorrência no mercado atualmente, elas devem criar estratégias para tornarem-se diferenciais e competitivas.

2 A NECESSIDADE DE UMA REVISÃO DE LITERATURA

O interesse por realizar esta revisão de literatura baseou-se na existência de poucos estudos sobre a temática da cocriação e de sua importância para as organizações no que diz respeito a melhorias no desempenho e na competitividade organizacional, como também se ela pode ser usada como uma ferramenta de estratégia para as organizações. Assim, foi necessário recorrer, também, produção internacional, principalmente norte-americana, para que a elaboração deste trabalho se concretizasse.

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

3 PROCEDIMENTO DE COLETA

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

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a análise criteriosa das referências bibliográficas, foram identificadas três categorias: a) cocriação e os seus benefícios; b) como as empresas trabalham com a cocriação; e c) a influência da cultura organizacional na cocriação.

4.1 COCRIAÇÃO E OS SEUS BENEFÍCIOS

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

Prahalad e Ramaswamy (2004) relatam que “o desejo por interação é o que origina o processo da cocriação”, já os autores Maulana e Rufaidah (2014) descrevem

que o que origina esse processo é a satisfação nas necessidades dos consumidores. “Os clientes estão saindo de seus papéis tradicionais para se tornarem cocriadores” Prahalad e Ramaswamy, (2000), sendo assim, “todas as empresas precisam aprender a acessar recursos oriundos de várias fontes” (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008), pois a padronização torna difícil para as empresas se diferenciarem dos concorrentes Maulana e Rufaidah (2014).

A cocriação é um processo de participação de clientes, fornecedores, colaboradores, no desenvolvimento de serviços ou produtos, esse processo inclui o consumidor como uma parte indispensável do processo, agregando inovação de valor (KAMINSKI, 2009; PRAHALAD; KRISHNAN, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) é uma estratégia pró-ativa para habilitar as organizações a criar valor através da cooptação competências de consumo (DURUGBO; PAWAR, 2014), oferece um caminho diferente, que pode levar em direção a valor sustentável e de crescimento (RAMASWAMY, 2009). É um processo pelo qual os produtos, serviços e experiências são desenvolvidos em conjunto pelas empresas e seus *stakeholders*, abrindo um novo mundo de valor (RAMASWAMY, 2009).

Prange e Ates (2010) descrevem que a participação do cliente em diferentes graus e a habitual noção de cocriação, poderia ser bem estendida para capturar a idéia de que o cliente é uma co-estrategista. (FULLER et al., 2009) destaca que a investigação é uma disciplina interdisciplinar aplicada que leva a um papel importante na formação da cocriação.

A cocriação é uma ferramenta de estratégia importante para as organizações que queiram satisfazer as demandas personalizadas como também para obter vantagens competitivas, sendo assim, ao adotar uma abordagem colaborativa que envolve os clientes ao processo de capturar as necessidades dos clientes, as organizações mantêm a competitividade baseada na diferenciação encontrada através do conhecimento da necessidade dos clientes, a liderança dos custos que entende e minimiza custos associados com os ciclos de vida de produtos e o desenvolvimento de novos produtos (Altun, Dereli, e Baykasoglu, 2013; Pawar, Forrester, e Glazzard,1993; Wang, Ohsawa e Nishihara, 2012; Yan, Ye, Wang, e Hua, 2010) sendo assim, a cocriação permite que o produto seja personalizado de acordo com as expectativas do consumidor Maulana e Rufaidah (2014).

Os mercados são mais fragmentados do que costumava ser, e os consumidores tem um acesso sem precedentes à informação e redes (MAULANA; RUFDAIDAH, 2014). O mapeamento desses processos ajuda as empresas a identificar especializadas micro-competências e buscar novas oportunidades para a co-criação que trará benefícios resultados para os clientes e fornecedores (NAVARRO, ANDREU e CERVERA, 2014).

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

“A inovação é, portanto o resultado do comportamento e interações entre indivíduos e organizações” (PERKS, GRUBER E EDVARDSSON, 2012). Processos de interação entre a empresa e o indivíduo devem ser transparentes a fim de construir a

confiança, pois sem esta, os consumidores irão manter as opiniões para si próprios Ramaswamy (2009).

Aproveitar as competências do consumidor envolve mais do que apenas a criação de um diálogo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000). Os clientes não estão dispostos a aceitar experiências fabricadas pelas empresas. E cada vez mais, querem moldar as próprias experiências, tanto individualmente como um perito ou outros clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000). A cocriação exige conhecimento profundo de perspectivas dos consumidores, que não pode ser alcançada sem clientes ativos, envolvimento e diálogo (RAMASWAMY, 2009).

4.2 COMO AS EMPRESAS TRABALHAM COM A COCRIAÇÃO

As organizações mais bem sucedidas cocriam produtos e serviços com os clientes, e integram os clientes nos seus processos principais (IND, IGLESIAS e SCHULTZ, 2013). A segunda maior agência de turismo no Japão facilita as atividades vivenciais para seus 7 milhões de membros através de clubes em que os membros podem compartilhar experiências e opiniões (RAMASWAMY, 2009), no estudo de Navarro, Andreu e Cervera (2014), apresenta como o prestador de serviço e valor comprador de cocriação influenciam as atitudes dos compradores em relação a prestadores de serviços.

Chathoth, et.al. (2013) menciona que a interação entre a organização e o cliente durante a cocriação origina a alguns questionamentos sobre o processo envolvido, a primeira questão refere-se ao tipo de cliente, a segunda questão relaciona-se com o propósito específico por trás da cocriação, a terceira e quarta questão diz respeito ao lugar e nível de envolvimento respectivamente, e a quinta relaciona-se com a duração do envolvimento, ou seja, trata-se de projeto com base ou por um período mais longo de tempo.

Os consumidores são convidados a participar ativamente na criação de novos produtos por meio da geração e avaliação de idéias de novos produtos, elaborando, avaliando, ou desafiando conceitos de produtos, discutindo e melhorando detalhes da solução, selecionar ou individualizar o protótipo virtual preferido, prova e experimenta as novas funcionalidades do produto, executando simulações, e exigentes informações ou apenas consumindo o novo produto, assim os consumidores assumem o papel de cocriadores (FULLER, et.al, 2009).

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

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

Atualmente, as possibilidades de o consumidor se comunicar com as empresas e com outros consumidores, no propósito conjunto de criar valor, são inúmeras (HERTAS, VARELA e STREHLAU, 2012). Empresas como a Microsoft, Nokia e Nike conseguiram promover a inovação por manterem-se próximas de seus consumidores por

meio de fóruns virtuais voltados à formatação e ao desenvolvimento de novos produtos, serviços de suporte e outras atividades específicas, esse processo entre o cliente e a empresa facilitam o processo de cocriação de valor, tornando-se assim mais aliado às organizações pela busca de valor (NAMBISAM; NAMBISAM, 2008).

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

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

4.3 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA COCRIAÇÃO

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

Uma cultura ou clima que promove a mudança e comportamento inovador encorajam a troca ativa de idéias e de aumento dos fluxos de comunicação (MENON; VARADARAJAN, 1992), organizações com uma cultura inovadora têm mais facilidade de aceitar as mudanças decorrentes em seus processos. A existência de fortes culturas orientada para a inovação orientada para resultados em empresas irão ativar a consciência e concentram - se mais em alta performance, um efeito que será menos pronunciado em culturas com baixos níveis dessas orientações (WANG et al., 2012).

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

Uma cultura de inovação gera aprendizagem (Amabile, 1996; Glynn, 1996) e facilita a inventividade (COHEN; LEVINTHAL, 1990) atrelada com a busca do conhecimento e às novas perspectivas (LEVINTHAL; MARCH, 1993). Organizações com uma cultura inovadora enfatizam disponibilidade para aceitar mudanças (TSUI, WANG e XIN, 2006).

Scott e Bruce (1994), Byrne et al., (2005), enfatizam que uma cultura organizacional inovadora ativa a consciência dos funcionários de se expressar por ser mais criativa e inovadora. Uma cultura de inovação fornece aos colaboradores mais flexibilidade para determinar a melhor maneira de realizar as tarefas e lhes dá o critério de assumir riscos (Scott; Bruce 1994; Byrne et al., 2005). A cultura organizacional inovadora ativa os altos níveis de desempenho em consciência dos funcionários (WANG et al., 2012).

Algumas organizações enfatizam processo ou a qualidade e inovação, enquanto outras enfatizam resultados e eficiência (WANG et al., 2012). O conceito de cocriação aparece em vários contextos orientada a empresa, como virtual (Fuller, 2010), aprendizagem (Desai, 2010), desenvolvimento de produtos e inovação (Ramasmwamy,

2011; Rowley et al., 2007).

Coates (2009) menciona que a cocriação é uma nova disciplina que não pode ser ignorada por empresas que querem ter sucesso no mercado. “A cocriação é um novo método que pode ajudar as empresas a construir sua vantagem competitiva com o consumidor” (MAULANA; RUFDAIDAH, 2014). Dellande, Gilly e Graham (2004) descrevem que a cocriação também pode enfrentar alguns desafios, pois muitas vezes os clientes não conseguem tornar excelente o seu papel de cocriador, apesar dos melhores esforços das organizações.

Dellande, Gilly e Graham (2004) relatam que “durante o processo de colaboração e sua contribuição para o desenvolvimento social e capital cultural da comunidade, a inovação pode ocorrer”. O desenvolvimento de produtos é um dos processos essenciais para o sucesso, sobrevivência e renovação das organizações (BROWN; EISENHARDT, 1995), a evolução para uma visão de cocriação centrada nos clientes, empurra as empresas para as novas fronteiras do binômio preço-desempenho (PRAHALAD; KRISHNAN, p. 85, 2008).

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

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

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

A partir deste estudo, percebeu-se a grande relevância da cocriação, embora muitas empresas não tenham conhecimento da importância e benefícios que ela tem para as organizações. Percebeu-se que as participações dos clientes existem em diferentes formas e graus, que capturam as idéias dos clientes, fornecedores ou colaboradores.

Nos estudos analisados em geral, verificou-se que devido a grande concorrência e mudanças de atitude do consumidor que tem-se no mercado atualmente, a maioria dos autores descrevem a cocriação como uma fonte de vantagem competitiva, pois, os clientes têm a opção de adequar o produto/serviço/processo conforme o seu critério ou necessidade, demonstrou-se também melhoria no desempenho organizacional, como também pode ser uma ferramenta de estratégia que habilita as organizações a criar valor através da associação com as competências de consumo, tudo isso facilita sendo a organização com uma cultura inovadora, a qual os colaboradores têm mais flexibilidade de se expressar por ser mais criativa e inovadora.

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

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

Uma sugestão que deixo para futuras pesquisas seria fazer um estudo com o custo da implantação da cocriação, e fazer um comparativo com os retornos, vantagens e resultados dessa aplicação.

Referências

ALTUN, K., DERELI, T., BAYKASOGLU, A. Development of a framework for customer co-creation in NPD through multi-issue negotiation with issue tradeoffs. *Expert Systems with Applications*, 40, 873–880, 2013.

AMABILE, T.M. (1996), *Creativity in Context: Update to “the Social Psychology of Creativity”*, Boulder, CO: Westview Press.

BARRETO, Leilianne M.T.da S; KISHORE,Angeli; REIS,Germano G; BAPTISTA, Luciene L.; MEDEIROS, Carlos, A. F. et al.(2013). Cultura organizacional e liderança:uma relação possível? *Revista Administração*, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar.

BROWN, Shona L; KATHLEEN, Eisenhardt M. Product Development: Past research.npresent findings, and future directions. *Academy of Management Review* 1995, Vol. 20, No. 3, 343-378.

BYRNE, Z.S; STONER, J; THOMPSON, K.R; HOCHWARTER, W. (2005), ‘The Interactive Effects of Conscientiousness, Work Effort, and Psychological Climate on Job Performance.’ *Journal of Vocational Behavior*, 66, 326–338.

CAMARINHA , Daniela ; BENNY, K .C; VIEIRA, Saulo F. A. Dinâmica da Cocriação de Valor no Setor da Saúde: um Estudo de Casos Múltiplos no Mercado Paulista. *Revista Pretexto*, 2013, Vol.14(1), p.88.

CASTRO, Jose M; SILVA, Clara, L.O; A influência da cultura organizacional e da orientação estratégica na gestão de recursos humanos: um estudo de caso. *Revista de Administração da UNIMEP*. v.10, n.1, Janeiro / Abril – 2012, ISSN:1679-5350.

CHATHOTH, Prakash; ALTINAY, Levent, HARRINGTON, Robert James; OKUMUS, Fevzi; CHAN, Eric S.W. Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32 (2013) 11–20.

CIA, Fabiana;WILLIAMS, Lúcia Cavalcanti de A; AIELLO, Ana Lúcia R. Influências paternas no desenvolvimento infantil: Revisão da literatura relacionamento pai-filho, *Psicologia Escolar e Educacional*, 2005, volume 9 Número 2 225-233.

COATES, N. Co-Creation : The New Pathways To Value An Overview, *Marketing Report*, Promise Corp, 2009.

COHEN, W.M., and Levinthal, D.A. ‘Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.’ *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35, 459–484.

DELLANDE, S., GILLY, M.C., GRAHAM, J.L. Gaining compliance and losing weight: the role of the service provider in health care services. *Journal of Marketing* 68 (3), 78–91, 2004.

DESAI, D. A. Co-creating learning: insights from complexity theory. *The Learning Organization*, 2010, 17(5), 388–403.

DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John U; WEBSTER, Jr. et al. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing* Vol. 57, January, 23-27.

DI TOLLO, G; TANEV, S; DAVIDE, D. M; MA, Z. Neural networks to model the innovativeness perception of co-creative firms. *Expert Systems with Applications*, 39, 12719–12726, 2012.

DURUGBO, Christopher. PAWAR. Kulwant. A unified model of the co-creation process. *Department of Management, University of Bristol, Bristol BS8 1TN, United Kingdom* b Nottingham University Business School, 2014.

FÜLLER, Johann; MÜHLBACHER, Hans; MATZLER, Kurt; JAWECKI, Gregor. et al (2009). Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-Creation. *Journal of Management Information Systems / Winter*, Vol. 26, No. 3, pp. 71–102.

FÜLLER, Johann. Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California Management Review*, 52(2), 98–122, 2010.

GLYNN, M.A. ‘Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation.’ *Academy of Management Review*, 1996, 21, 1081–1112.

HUERTAS, Melby K.Z; VARELA, Carmen A.; STREHLAU, Suzane. Cocriação na Internet: Uma Análise das Perspectivas da Empresa e do Consumidor. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 9, n.3, p. 257-272, jul/set. 2012.

IND, Nicholas; IGLESIAS, Oriol; SCHULTZ, Majken. Building Brands Together: Emergence and outcomes of co-creation. *California management review*, vol. 55, no. 3 spring 2013.

KAMINSKI. June. Harnessing the Wave of Co-Creation. *OJNI Online Journal of Nursing Informatics*, 13 (3), Fall 2009 Page 1 of 7.

LEVINTHAL, D.A; MARCH, J.G. ‘The Myopia of Learning,’ *Strategic Management Journal*, 1993, 14, 95–112.

MARTINI. Antonella; MASS. Silvia; TESTA. Stefania. Customer co-creation Projects and Social Media: The case of Barilla of Italy. *Business Horizons*. 2014; 57, 425—434.

MAULANA. M. Rizcky S; RUFAIDAH, Popy. Co-creation of small-medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 115 (2014) 198 – 206.

MENON, Anil; VARADARAJAN, Rajan. A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketing*, vol, 56 (October 1992), 53-71.

NAMBISAN, S.; NAMBISAN, P. How to Profit From a Better Virtual Customer Environment. *MIT Sloan Management Review*. Cambridge, vol. 49, p. 53, 2008.

NAVARRO, Susana; ANDREU, Luisa; CERVERA, Amparo. Value co-creation among hotels and disabled customers: An exploratory study. *Journal of Business Research* 67 (2014) 813–818.

O'REILLY, C.A; CHATMAN, J; CALDWELL, D.F 'People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit,' *Academy of Management Journal*, 1991, 14, 487–516.

PAWAR, K., FORRESTER, P., & GLAZZARD, J. (1993). Value analysis: Integrating product process design. *Integrated Manufacturing Systems*, 4, 14–21.

PAYNE, Adrian F; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. (2008) 36:83–96.

PERKS, Helen; GRUBER, Thorsten; EDVARDSSON, Bo. Co-creation in Radical Service Innovation: A Systematic Analysis of Microlevel Processes. *J Prod Innov Manag*, 2012; 29(6):935–951.

PEVERELLI, Roger; FENIKS, Reggy de. O que os consumidores esperam dos bancos e das seguradoras para o futuro. Rio de Janeiro, Elsevier, 2012.

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

PRAHALAD, C.K; RAMASWAMY, Venkat. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*. January- February, 2000.

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

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

PRANGE, Christiane; ATEZ, Zelal. Co-creation on a Global Scale: How Customers Impact Firms' Internationalization Strategies. *Marketing Review St. Gallen*, 2010.

RAMASWAMY, Venkat. Are You Ready for the Co-Creation Movement? The rules of engagement. 2009. Ieseins.

RAMASWAMY, Venkat. It's about human experiences and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 2011, 40.

ROWLEY, J., KUPIEC-Teahan, B., & LEEMING, E. (2007). Customer community and co-creation: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(2), 136–146.

SANTOS, Carolina R.dos; BRASIL, Vinícius S. Envolvimento do Consumidor em Processos de Desenvolvimento de Produtos : Um Estudo Qualitativo Junto a Empresas de Bens de Consumo. *RAE* . São Paulo. v. 50 ; n. 3; jul./set. 2010 ; 300-311.

SCHEIN, E.H. (1990), 'Organizational Culture,' *American Psychologist*, 45, 109–119.

SCHEIN, E.H. (1999), *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

SCOTT, S; BRUCE, R. 'Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace.' *Academy of Management Journal*, 1994, 37, 580–607.

TOLLO, Giacomo di; TANEV, Stoyan; DAVIDE, de March, MA, Zheng. (2012). Neural networks to model the innovativeness perception of co-creative firms. *Expert Systems with Applications*, v.39, 12719–12726.

TSUI, A.S; WANG, H; XIN, K.R. 'Organizational Culture in the PRC: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types.' 2006, *Management and Organization Review*, 3, 345–376.

WANG, Hui; BEGLEY, Thomas; HUI, Chun; LEE, Cynthia, et al., (2012). Are the effects of conscientiousness on contextual and innovative performance context specific? Organizational culture as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 1, January 2012, 174–189.

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

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

ZWASS, Vladimir. Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce* / Fall 2010, Vol. 15, No. 1, pp. 11–48.