

Investigando os Processos de Interação na Cocriação de Valor: uma Abordagem Teórica do *Sensemaking* como Condição Essencial

Investigating the Processes of Interaction in Cocreation of Value: a Theoretical Approach of Sensemaking as an Essential Condition

Ricardo Antonio Reche ¹, Adriana Locatelli Bertolini ¹, Eric Charles Henri Dorion ², Ana Cristina Fachinelli ^{1, *}

1) Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, RS, Brasil. 2) Universidade Federal de Santa Maria < Santa Maria, RS, Brasil.

Resumo

O presente ensaio teórico versa sobre a criação de sentido nos processos de cocriação de valor em ambientes organizacionais. Neste contexto, definições sobre a Lógica Dominante de Serviços e seu desdobramento na compreensão dos conceitos e processos de cocriação de valor serão elencados e analisados. O trabalho revisita o modelo de Payne, Storbacka & Frow (2008) sobre o gerenciamento da cocriação de valor, enfatizando os pontos de contato entre as premissas do *sensemaking* e da cocriação. Como contribuição teórica, propõe-se um *framework* conceitual que explicita a ligação entre os temas da cocriação de valor e o *sensemaking*. Nesta perspectiva, assume-se que o *sensemaking* desempenha um papel fundamental para a cocriação de valor, quando compreendido como uma forma de tentar controlar e criar previsibilidade em cenários de ameaça pela avaliação de possíveis riscos nas relações interorganizacionais, típicas de contextos de mudança em produtos e/ou serviços. Portanto, ação e cognição são recursivamente ligadas, tanto na cocriação quanto no *sensemaking*, sendo construídas a partir do entendimento dos papéis dos atores nos pontos de interação entre clientes e organizações, merecendo, assim, maior atenção do mundo acadêmico e gerencial.

Palavras chaves: lógica dominante de serviços; cocriação de valor; *sensemaking*.

Abstract

The present theoretical essay deals with the creation of meaning in the process of value creation in organizational environments. In this context, the definitions about the Service Dominant Logic and its unfolding in the collection of concepts and processes of value creation are listed and treated. The work revisits a value-creation management model, emphasizing the points of contact between the sensemaking and value-creation assumptions. The proposal presents the

* R.A. Reche - E-mail: ricardo.reche@yahoo.com.br A.L. Bertolini - E-mail: locatelli.bertolini@gmail.com E.C.H. Dorion - E-mail: echdorion@gmail.com A.C. Fachinelli - E-mail: afachinelli@gmail.com

framework of the concept of explaining the binding between the themes of value creation and the sensemaking. In this perspective the present essay assumes the significance of a fundamental role for a value creation and, therefore, is an aspect worthy of greater attention of the academic and managerial world.

Keywords: *service dominant logic; cocreation of value; sensemaking.*

1. Introdução

O ambiente de mercado vem mudando nos últimos anos, com ampla oferta de produtos similares entre concorrentes, determinando às organizações a necessidade de explorar novas abordagens para a criação de valor (Ramaswamy, 2009). Neste contexto, emerge um consumidor, com mais informação, comunicação em rede, sentimento de poder e uma gama mais ampla de escolhas de produtos (Prahalad & Ramaswamy, 2003; Ramaswamy, 2009). A percepção de valor se altera o que por sua vez afeta a relação do consumidor com a empresa.

Assim, a Lógica do Serviço Dominante (Lógica S-D), proposta por Vargo & Lusch (2004), apresenta uma visão acerca do conceito e dos mecanismos de criação de valor, associados diretamente com a interação entre consumidor e empresa. Para os autores, o valor é gerado pelo consumidor a partir de suas interações com a empresa e seus produtos, na forma de bens ou serviços. Desta forma, o processo de criação de valor é compartilhado, envolvendo o consumidor como um cocriador, de forma interativa com a organização, sendo um agente ativo e endógeno, com atuação interna (Lusch & Vargo, 2006; Zhang & Chen, 2008; Helms, Booij & Spruit, 2012; Bujor, Rusu & Avasilcai, 2016; Bujor & Avalsicai, 2016; Taghizadeh, Jayaraman, Ismail & Rahman, 2016).

Portanto, o propósito central deste trabalho é aprofundar o olhar sobre os processos interativos que ocorrem nos pontos de interação entre clientes e fornecedores para que a cocriação de valor ocorra, com base no *framework* proposto por Payne, Storbacka & Frow (2008). O que exatamente é necessário para que isto aconteça? Como se dá o diálogo e a interação preconizados pela literatura acerca do tema? Se é relevante que haja transparência entre as partes interessadas e que exista algum tipo de consenso mútuo sobre a criação de valor; como se forma esta rede de significados? Em que campo teórico é possível encontrar elementos que contribuam para o esclarecimento dessas questões? O *sensemaking* (Weick, 1995) se apresenta como alternativa teórica para esta compreensão dos processos interacionais, por vezes extremamente subjetivos, que ocorrem nos chamados “momentos da verdade” ou “pontos de interação” entre clientes e fornecedores (Grönroos, 1990). Ao final deste ensaio teórico se apresenta um *framework* conceitual, que adota o modelo proposto por Payne *et al.* (2008) e as premissas do *sensemaking*, esclarecendo sua importância e adicionando elementos considerados oportunos para os debates acerca do tema da cocriação de valor.

O *sensemaking* considera a realidade como uma realização que toma forma quando as pessoas produzem sentido retrospectivo das situações, nas quais encontram a si mesmas e a suas criações. São processos caracterizados por uma forte qualidade reflexiva. Neste contexto, as pessoas produzem sentido das coisas ao ver um mundo no qual já impuseram o que acreditam e acabam por descobrir suas próprias invenções, sendo essa a razão por que *sensemaking* e interpretação podem ser ideias complementares, mas não iguais (Weick, 1995). Como conceito de *sensemaking* (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005) adotar-se-á a premissa de que é um processo de construção social que ocorre quando os sinais discrepantes

interrompem a atividade contínua dos indivíduos, envolvendo o desenvolvimento retrospectivo de significados plausíveis, que racionalizam o que as pessoas estão fazendo.

Para o desenvolvimento deste ensaio seguiu-se heurística básica bem estabelecida através de pesquisa bibliográfica nos principais periódicos e instrumentos de busca acadêmica; além disso foi feita uma compilação da pesquisa, comparando e contrastando as premissas e proposições, encontrando as similaridades e idiosincrasias entre as abordagens de cocriação e *sensemaking*.

Uma revisão prévia da literatura sobre o tema, com destaque para os trabalhos de Brodie, Hollebeek, Jurić & Ilić (2011), Grönroos (2012), Ranjan & Read (2014), Galvagno & Dalli (2014), Pires, Dean & Rehman (2015) e Moorman & Day (2016) permite destacar que o conhecimento sobre a cocriação de valor ainda está sendo construído e, portanto, carece de maiores exames teóricos e empíricos. Os processos de cocriação visam os clientes como um recurso em vez de uma fonte simples de informações e colocam as empresas como integradoras de recursos (Galvagno & Dalli, 2014), ao mesmo tempo em que implicam em uma variedade de termos de negociação durante os encontros interacionais (Pires et al., 2015), permitindo maior possibilidade de assertividade na oferta e percepção de valor e aumentando o desempenho mercadológico das organizações (Moorman & Day, 2016).

Porém, embora a importância da cocriação de valor para as organizações como uma alternativa estratégica de criação conjunta de valor com o cliente e como fonte de vantagem competitiva (Bharti, Agrawal & Sharma, 2014), não foram identificados trabalhos que explorassem a relação entre o *sensemaking* e os processos interacionais e dialógicos da cocriação, de forma explícita. Em adição, o artigo de Payne et al. (2008) sobre o gerenciamento da cocriação de valor também já provocava esta discussão quando ressaltava que ainda é relativamente pequeno o conhecimento sobre como o consumidor realmente se engaja no processo de cocriação.

Para efeito da proposição deste trabalho, será adotado como conceito de cocriação de valor o proposto por Prahalad & Ramaswamy (2004), ao afirmarem que o fenômeno ocorre quando há o envolvimento do consumidor no processo de prestação de serviços ou na personalização de um produto. Segundo estes autores, isto ocorre quando há *diálogo interativo profundo* (comunicação), *acesso à informação e vivência de experiências, transparência e simetria na troca de informações e avaliação de riscos* mútuos decorrentes do processo (não somente de benefícios). Nessa perspectiva a criação de significados e sentidos compartilhados é condição para a cocriação de valor entre clientes e fornecedores (Sharma & Conduit, 2016).

2 Valor e Cocriação de Valor

A partir dos anos 80 o tema valor começou a ganhar força acadêmica, especificamente voltado à área do comportamento do consumidor. Autores como Zeithaml (1988), Sheth, Newman & Gross (1991), Woodruff (1997), Holbrook (1996; 1999) e Payne & Holt (2001) esforçaram-se na compreensão sobre como os clientes percebem valor e qual a melhor maneira de levar a efeito este construto.

A oferta de qualidade foi durante muito tempo o foco da oferta de valor ao cliente. Conforme argumentou Santos (1996, p. 24), era corrente o entendimento de que o “valor de um produto ou serviço estava se referindo à qualidade contida neste item e o quanto esse item custava para ele”. Ainda para este autor, o conhecimento adquirido sobre o valor percebido pelos clientes envolve mais do que qualidade, ou seja, a despeito de sua importância em marketing, esta não é mais que um elemento de valor a ser entregue ao

cliente. Todavia, ao mesmo tempo em que esta temática revela sua importância nos contextos profissional e acadêmico do marketing, muitas questões ainda são motivos de debates, a começar pelo conceito de valor, o que já rendeu esforços de vários autores, conforme mostrado por Woodruff (1997) e Khalifa (2004), por exemplo.

Nagle & Holden (2003) afirmam que, se os compradores soubessem tudo sobre os produtos oferecidos e suas próprias necessidades e se não acreditassem que pudessem influenciar os preços do vendedor, então o valor econômico prediria exatamente o comportamento de compra deles. Porém, para os autores, existem lacunas entre a disposição dos compradores em pagar e o valor que eles recebem, fato este que motiva o *marketing* a compreender este hiato.

Dessa forma, o trabalho de Zeithaml (1988) marcou sobremaneira o início do desenvolvimento do construto valor, afirmando que a definição de valor é altamente pessoal e idiossincrática. Assim, Zeithaml (1988) relacionou o conhecimento do consumidor e suas percepções sobre os produtos, declarando que a percepção de valor é um fator determinante nas opções de compra e escolha. A autora ainda propõe que os consumidores podem ser divididos em quatro grupos: valor é preço baixo (consumidores valorizam o que dão pelo produto); valor é qualquer coisa que se queira em um produto (ênfase no benefício que se espera receber); valor é a qualidade que se adquire em comparação ao que se paga (ênfase na troca entre o “gasto” e o “recebido”); valor é o que se ganha pelo que se paga (tudo o que é recebido é comparado pelo que foi pago, ou seja, vários atributos são ponderados no momento da avaliação do consumidor).

Woodruff (1997) já observava que não havia unanimidade entre os conceitos de valor para o cliente e ressaltava que tal definição seria difícil, na medida em que se apresentam vários elementos indicadores de benefícios (utilidade, qualidade, valor monetário). Segundo o autor, deve-se levar em consideração que a deliberação sobre o que é valor ocorre em um cenário rico, dinâmico e complexo. Com base nisto, o autor percebe o valor como sendo uma preferência do cliente decorrente de sua avaliação de atributos e do desempenho destes, alcançados em variadas situações de uso.

Slater & Narver (2000), por exemplo, declaram que o valor para o cliente é criado quando os benefícios associados a um produto ou serviço excedem os custos de ciclo de vida oferecidos pelo vendedor. Zeithaml (1988) endossa a questão da multiplicidade de atributos envolvidos na percepção de valor, afirmando que está ocorre a partir da percepção de mais de um benefício, destacando o valor funcional ou qualidade funcional, o valor do serviço e a conveniência, o valor social, o valor emocional, bem como os valores epistêmico e condicional. Estas percepções, segundo os autores, quando comparadas aos sacrifícios incorridos no ato da compra, é que vão determinar a escolha por um ou outro fornecedor.

Para Kotler & Keller (2006), evidencia-se, assim, a multiplicidade de dimensões e variáveis envolvidas na percepção de valor que um consumidor forma em relação a uma oferta. Embora o consumidor possa perceber uma ampla relação de benefícios, não necessariamente estes se sobressairão na configuração de valor, na medida em que sacrifícios potencialmente presentes podem representar um fator contrário preponderante para uma decisão de compra.

Valor, na visão de Prahalad & Ramaswamy (2003), se trata de um resultado positivo, derivado da experiência individual do consumidor, em tempo e espaço específicos. O adequado gerenciamento com base nos talentos dos clientes, através de experiências de negócios mais produtivas, pode ser uma alternativa para que a organização promova um serviço com qualidade superior ao dos concorrentes no setor (Bendapudi & Leone, 2001).

Essas reflexões e os paradigmas dominantes do marketing, cunhados desde meados do século XX (com base nas teorias da ciência econômica elaboradas ao início do mesmo século), passaram a ser colocados em xeque no limiar do século XXI (Troccoli, 2009). Sheth & Parvatiyar (2000, p.140) opinaram que “um paradigma alternativo de marketing é necessário; um paradigma que contemple a natureza contínua dos relacionamentos entre os atores de marketing”. O que se apontava, à época, era uma mudança do marketing tradicional, migrando da simples troca de bens manufaturados (tangíveis) para a troca de intangíveis, habilidades especializadas, conhecimento e processos. A lógica passou a apontar no sentido da convergência dos bens físicos para os serviços, questionando-se a separação que, em meados do século XX, fora estabelecida entre as visões de bens e de serviços para o marketing (Judd, 1964; Gummesson, 1995).

Portanto, o marketing evoluiu de uma visão dominante de bens para uma visão dominante de serviços, chamada por Vargo & Lusch (2004, p. 10) de lógica do serviço dominante. Para os autores supracitados, os serviços passam a ser definidos como uma “aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades) por meio de ações, processos e desempenhos para o benefício de outra entidade ou da própria entidade”.

Neste contexto, Vargo & Lusch (2004) destacam quatro linhas-mestras da visão serviço-dominante que deveriam ser seguidas pelas empresas, conforme entendessem que o marketing é um processo de aprendizado contínuo: (i) identificar e desenvolver suas competências centrais; (ii) identificar outras entidades (clientes potenciais) que possam se beneficiar destas competências; (iii) cultivar relacionamentos que envolvam os clientes no desenvolvimento de proposições de valor customizadas e competitivas e; (iv) obter *feedback* do mercado via análise do desempenho financeiro advindo das vendas, para aprender como melhorar as ofertas aos clientes, e para melhorar o desempenho da empresa.

Sheth & Parvatiyar (2000, p. 57) observaram que esta visão serviço-dominante está centrada no cliente, significando mais do que ser apenas orientada para o cliente. A implicação maior é que no processo de relacionamento deve haver colaboração com este, aprendendo com ele e adaptando-se às suas necessidades individuais e dinâmicas. Desta forma, o valor seria definido pelo cliente e co-criado com ele, ao invés de estar embutido no produto ou serviço. Porém, para esta operacionalização faz-se necessária uma migração da estratégia empresarial do “fazer e vender” para a de “sentir e responder” (Haecel, 1999, p. 22).

Para Prahalad & Ramaswamy (2004), no mundo corporativo no século atual, cada vez mais, escolhas são disponibilizadas aos consumidores sem que os ofertantes lhes consigam assegurar a obtenção de satisfação. Examinando de perto este fenômeno, os autores verificaram que o cliente poderia participar ativamente no processo pelo qual todas estas empresas geram valor, com as partes se envolvendo na criação conjunta de um valor diferenciado para o cliente e sustentável para a empresa. Cocriação nada mais é, portanto, do que a ocorrência de uma participação ativa do consumidor no serviço, gerando maior valor através da customização e culminando na satisfação (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

Nesta nova visão, questiona-se a categorização tradicional dos negócios do tipo *business-to-business* (B2B) e *business-to consumer* (B2C), nos quais a empresa cria e oferece valor aos clientes. No novo cenário, Prahalad & Ramaswamy (2004) e Grönross (2012) afirmam que a empresa e o cliente criariam valor conjuntamente, nos chamados “pontos de interação”, resumidos nos momentos e locais onde a experiência de cocriação ocorre, com os clientes exercendo suas escolhas e o valor sendo criado em conjunto, em um modelo de atividade econômica do tipo *consumer-to-business-to-consumer* (C2B2C).

Ballantyne (2004) já salientava a importância do diálogo para a cocriação de valor, configurando-o como um processo interativo de aprendizado em conjunto, muitas vezes

espontâneo e indisciplinado, mas permeado por uma séria intenção de alcançar a compreensão mútua (Corvellec & Hultman, 2014; Leavy, 2014). Para estes autores, por meio do diálogo levado a efeito por ciclos interativos de aprendizagem, é possível explicar a confiança entre parceiros de negócios, transferir conhecimento dentro da empresa e entre empresas, sob a forma de soluções criativas para problemas de marketing e fornecimento (Gylling, Elliott & Toivonen, 2012), com a criação de valor mútuo nos intercâmbios entre compradores e fornecedores (Ballantyne, 2004).

Payne et al. (2008) corroboram esta afirmação, afirmando ser relativamente pequeno o conhecimento sobre como o consumidor realmente se engaja no processo de cocriação. Em sua obra intitulada *Managing the co-creation of value*, os autores exploram a natureza do conceito através da abordagem da lógica do serviço dominante (Vargo & Lusch, 2004), desenvolvendo um *framework* conceitual (Figura 1) para entender e gerenciar a cocriação de valor:

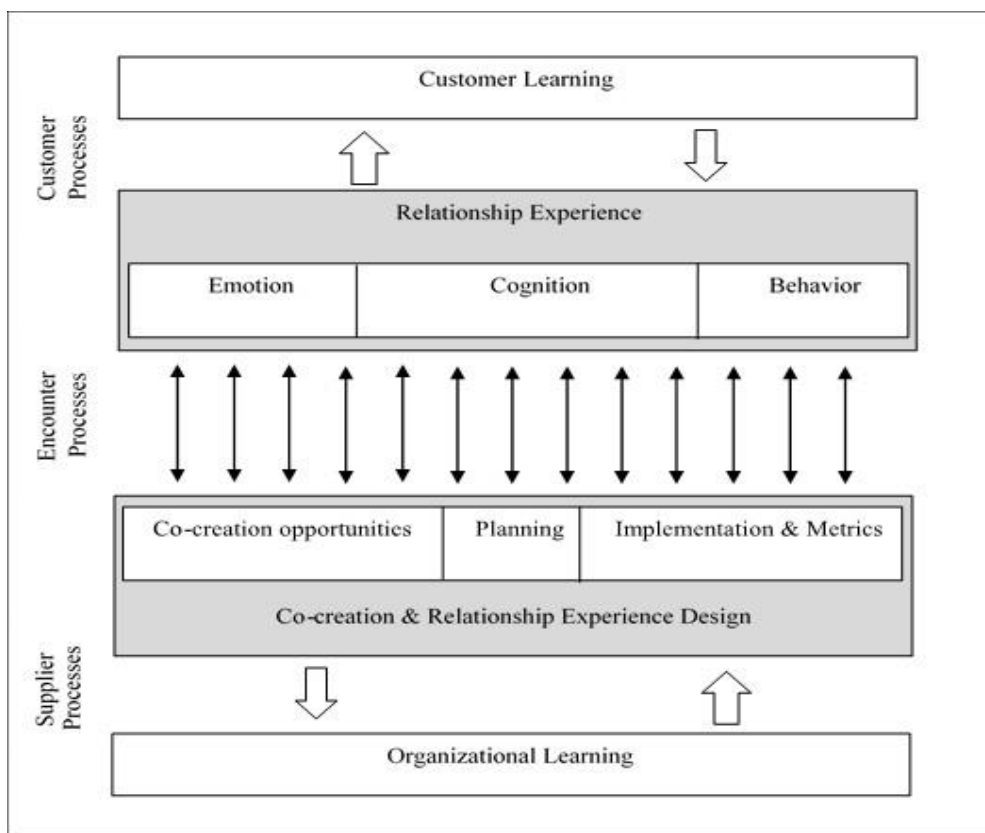


Figura 1: Framework conceitual para compreensão do processo de cocriação de valor

Fonte: Payne et al. (2008, p. 86)

Para compreensão do framework exposto na Figura 1, Payne et al. (2008) destacam que seu fundamento se encontra em uma das 9 proposições fundamentais (FP's) para guiar as proposições de valor na forma colaborativa, elencadas por Vargo & Lusch (2004; 2006), notadamente a de número 6, a qual explicita que o cliente é sempre um cocriador de valor, ressaltando que isto não existe até que uma oferta seja usada, ou seja, percepção e experimentação são essenciais para esta atribuição. Tal condição já havia sido abordada por Holbrook (1996), quando expôs que o valor é uma experiência relativa, vivenciada pelo consumidor e definida somente por ele, envolvendo aspectos emocionais, contextuais, simbólicos e por vezes não-utilitários (Hirschman & Holbrook, 1982; Arnould & Thompson, 2005), mais tarde endossada por autores como Grönross & Voima (2013).

A lógica S-D (Vargo & Lusch, 2004), base do *framework* proposto na Figura 1 por Payne et al. (2008), enfatiza que o marketing deve ser visto como um conjunto de processos e recursos com os quais a empresa procura criar proposições de valor. Os processos incluem procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações que apoiam a cocriação de valor. Esta visão de processo acentua a necessidade de se ver a relação entre o fornecedor e o cliente como algo longitudinal, dinâmico, envolvendo um conjunto interativo de experiências e atividades realizadas entre o fornecedor e o cliente, dentro de um contexto específico, utilizando ferramentas práticas que são, em parte, abertas e deliberadas, e em parte baseadas em rotina e comportamentos inconscientes.

O *framework* de cocriação de valor baseado em processos (Payne et al., 2008) elenca três componentes principais: **processos de criação de valor do cliente** (relacionamento, processos, recursos e práticas que os clientes utilizam para gerir as suas atividades junto ao fornecedor), **processos de criação de valor dos fornecedores** (processos, recursos e práticas que o fornecedor utiliza para gerenciar seus negócios e seus relacionamentos com clientes e outras partes interessadas relevantes) e **processos de encontro** (processos e práticas de interação e intercâmbio que ocorrem entre os processos dos clientes e os processos dos fornecedores, e que precisam ser geridos de forma a desenvolver oportunidades de cocriação).

Em uma visão mais aproximada da Figura 1, as setas no meio representam encontros diferentes entre o cliente e o fornecedor, que ocorrem como um resultado de seus respectivos processos criadores de valor. Nota-se que as setas apontam em ambas as direções, destacando a natureza dos encontros. As setas entre os processos do cliente e aprendizado do mesmo indicam que o cliente utiliza um processo de aprendizagem baseado na experiência que adquire durante o relacionamento. Esta aprendizagem do cliente, por sua vez, tem um impacto sobre as atividades de cocriação de valor futuro com o fornecedor. Da mesma forma, as setas entre os processos do fornecedor e a aprendizagem da organização indicam que, conforme o fornecedor aprende mais sobre o cliente, mais oportunidades se tornam disponíveis para melhorar ainda mais a experiência de relacionamento e melhorar a cocriação.

A proposta fundamental deste artigo é aprofundar o olhar sobre o ponto onde os processos do cliente e do fornecedor se encontram, marcados pelas setas intermediárias expostas na Figura 1. Ou seja, que mecanismos de interação poderiam ajudar a explicar o que acontece nestes pontos de encontro? Neste sentido, Ballantyne (2004) explica que, na interação de marketing, enquanto o objetivo de todas as partes envolvidas é obter valor equitativo para si próprios, a origem desta participação continua a ser uma forma de ação inicial, seguida de uma resposta. Este movimento pode levar a uma transação de única vez ou à cocriação de valor mútuo ao longo do tempo.

Porém, normalmente o intercâmbio de marketing não é um processo aberto e as interações são a promulgação desse processo (Chang, Chen & Huang, 2014). Gronroos (1990) usou o termo Marketing Interativo para descrever um serviço de relacionamento baseado no cliente-fornecedor, representando os aspectos comportamentais das interações como “momentos da verdade”: nestes momentos, os clientes foram considerados como co-produtores do serviço e as tarefas de gestão foram responsáveis por criar um clima para tornar plausível o comportamento consciente dos clientes. Pode-se depreender, portanto, que os atores compartilham com seus parceiros os riscos e custos inerentes ao processo, além de absorver informações fundamentais para solução de seus problemas organizacionais, tornando o problema mais bem entendido e encaminhando soluções mais adequadas, como resultado da articulação de ideias.

Ressalta Gumesson (1987) que qualquer pessoal de contato com o cliente, em qualquer ponto da empresa se torna a voz da organização em termos de negócios, por conta de suas funções interativas de atendimento ao cliente. Esta visão é compartilhada por Ballantyne (2004), quando afirma que também o aproveitamento das características intrínsecas de cada organização em termos de conhecimento do grupo de funcionários se faz eminente neste processo, destacando que o problema comum hoje em dia não é o conhecimento do mercado ou encontrar a tecnologia para armazená-lo, mas aprender a apoiar, melhorar e levar à consciência a experiência cotidiana dos funcionários, a qual representa um tipo de conhecimento único e que é de difícil imitação para os concorrentes.

Tais encontros de interação envolvem a criação de confiança entre as partes (Ballantyne, 2004; Ballantyne & Varey, 2006; Vega-Vasquez, Revilla-Camacho & Cossío-Silva, 2013). Para estes autores, a confiança mútua tem a sua oportunidade de forma natural durante a interação dialógica, dada a ênfase em ouvir, fazer perguntas e refletir sobre o significado da informação, sendo esta uma base para uma maior interação. Ganesan (1994) descobriu que a cooperação aumenta quando as partes passam a fazer juízos positivos umas com as outras ao longo do tempo, sugerindo que tais julgamentos sobre confiabilidade em um contexto de negócios são baseados em conhecimentos específicos advindos do relacionamento.

O problema com a avaliação de risco é que ninguém pode ter conhecimento de eventos futuros, e ninguém pode realmente apresentar um único significado para eventos passados ou atuais. Desta forma, os julgamentos de confiança configuram-se muitas vezes em percepções e crenças que vão além de qualquer cálculo de risco, especialmente em situações inovadoras, onde o que está sendo considerado é novo e onde as normas institucionais não oferecem nenhum apoio protetor. Como há sempre algum risco em cooperar por conta de um conhecimento imperfeito, estar em confiança também significa conter a própria ansiedade. Em tais situações, a cocriação passa a se tornar viável quando é testada na aprendizagem conjunta (Ballantyne, 2004, p. 120).

2.3 Sensemaking

Na perspectiva de Weick (1995) *sensemaking* organizacional relaciona a ação com o contexto organizacional, na qual se destaca o modo como as pessoas criam sentido a partir de elementos da experiência e de seu contexto cultural e discursivo. “*Sensemaking* envolve transformar circunstâncias em uma situação que é compreendida explicitamente em palavras e que serve como um trampolim para a ação” (Weick, 1995, p. 99). Porém, ressaltam Gioia & Mehra (1996) que é a ação o ponto de partida que direciona a compreensão, e não a cognição que guia a ação.

Para Weick (1995), um dos conceitos centrais do *sensemaking* é o “*enactement*” (Ballantyne, 2004), entendido como “ato constitutivo” que opera pela enunciação e pela autoridade. O chamado ato constitutivo associa-se ao que Berger & Luckmann (2002) chamaram de “processo de institucionalização”, no qual a criação de sentidos é a fonte que alimenta (*the feed stock*) o processo de institucionalização.

O *sensemaking* mecaniza-se pela comunicação, não se constituindo em uma atividade isolada, destacando-se que envolve no mínimo duas partes. Weick (1995) declara que, mesmo em uma situação de monólogo, as considerações cognitivas ou os processos mentais internos do indivíduo levam em consideração o contexto no qual o mesmo emerge e, portanto, ao mudar o contexto e a vivência, o monólogo também muda.

Para entender como o ator organizacional faz *sensemaking* é necessário ter sensibilidade para perceber o modo pelo qual ele secciona um momento de seu cotidiano de negócios e extrai pistas sobre este momento. Atenção às atitudes e comportamentos do ator organizacional, à maneira como ele desempenha ou realiza uma sequência de atividades, notadamente quando há, por algum motivo, uma incapacidade (mesmo que momentânea) de prosseguir é uma condição significativa para a compreensão do *sensemaking* organizacional (Vieira & Fonsêca, 2009; Hutter et al., 2017).

Situações ambíguas e incertas acionam processos de construção do sentido (*sensemaking*) a partir de algumas referências extraídas do ambiente, iniciando-se um processo que, para Weick (1995), tem algumas propriedades gerais: a construção do sentido está relacionada a processos de identidade, tem um caráter retrospectivo, social e contínuo, sendo uma interpretação de ambientes sensíveis, que dão origem às referências e é orientado mais pelo que é plausível do que por acurácia.

Weick (1995), analisa a construção do sentido (*sensemaking*) em uma perspectiva macro e afirma que o *sensemaking* pode ocorrer em três níveis: no primeiro, o da **intersubjetividade**, o sentido é construído quando pensamentos, sentimentos e intenções individuais são sintetizados. As mudanças são derivadas do diálogo. “As pessoas puxam diversos vocabulários diferentes das organizações. Elas impõem rótulos discretos no assunto que importa e que é contínuo. As palavras aproximam o território; mas nunca o mapeiam perfeitamente” (Weick 1995, p.107). “A linguagem é a questão central do *sensemaking*” (Maitlis & Sonenshein, 2010, p. 542).

No segundo nível, o da **subjetividade genérica**, o sentido é criado quando há uma conexão por meio do patamar da estrutura social, que é um nível acima da interação. A relação com o sujeito é categórica e abstrata. O que existe são regras que devem ser seguidas. A subjetividade genérica é desenvolvida por meio dos processos de expectativas, regras, normas e rotinas. No terceiro nível, o da **extrasubjetividade**, o sentido é construído quando um *self* genérico que se ocupa das regras é substituído por significados puros, sem um sujeito consciente. Trata-se de um nível de realidade simbólica.

Assim, a organização emerge da criação de sentido e não o contrário; dessa forma, a organização não produz o sentido, os indivíduos é que produzem coletivamente (Weick et al., 2005), sendo a criação de sentido um processo central nas organizações (Maitlis & Christianson, 2014). Por isso, para Weick (1995, p.4), “o conceito de *sensemaking* é bem nomeado porque, literalmente, significa a tomada de sentido”. Essa tomada de sentido é estruturada a partir do desconhecido, significando tornar as circunstâncias compreensíveis, explicitadas por meio do discurso e orientadas através da ação (Weick et al., 2005).

Ordem, interrupção, recuperação. Isso é *sensemaking* em poucas palavras. E a organização é o ato de tentar unir as coisas através de meios como o texto e a conversa, a justificação, a fé, o esforço mútuo (interrelacionamentos atentos), a memória transativa, a resiliência, o vocabulário e vendo o que dizemos para atribuí-lo a categorias (Weick & Sutcliffe, 2006). Destacam os autores antencionados que fatores organizacionais tais como acoplamento frouxo, objetivos diversos e cognição distribuída podem impedir esforços para fazer o sentido emergir do inesperado.

Weick (1995) evidencia sete propriedades do *sensemaking*, antes citadas e agora explicitadas. A primeira delas é de que o *sensemaking* está fundamentado na construção da identidade, ou seja, a criação de identidade de um indivíduo é um processo sustentado pela necessidade do auto aperfeiçoamento, auto eficácia, e de auto consistência. A segunda propriedade consiste no fato de que o processo de *sensemaking* é retrospectivo, ou seja, as pessoas só sabem o que sinceramente acreditam depois que disseram isso. A terceira

propriedade explícita que o *sensemaking* é oriundo de ambientes sensíveis, onde ação e cognição são combinadas para produzir o ambiente. Enquanto a interpretação explica como as pessoas lidam com entidades já existentes, o *sensemaking* descreve como essas entidades são criadas.

A quarta propriedade do *sensemaking* (Weick, 1995) diz respeito à comunicação, destacando que esta é algo inerentemente social. A identidade é o significado interno e o *sensemaking* é o compartilhamento do sentido derivado do dar e receber do ambiente social. Weick et al. (2005, p. 409) destacam que o *sensemaking* se desenrola "em um contexto social de outros atores". A quinta propriedade estabelece que o processo não tem começo nem fim, isto é, ele é contínuo. Destaca o autor que, paradoxalmente, em ambientes sociais está em constante fluxo de surgimento e diminuição. A propriedade de número seis demonstra que, no fluxo contínuo dos fatos, as pessoas extraem e selecionam pistas. Assim, a criação de sentido acontece a partir da identificação dessas pistas, que por sua vez podem ser divididas em dois tipos: as pistas são promulgadas no sentido em que cada competidor faz escolhas estratégicas na base de suas crenças, e essas escolhas colocam coisas "lá fora" que restringem as informações que as empresas obtêm de volta. O que as empresas obtêm de volta afeta a próxima rodada de escolhas. As pistas também são "extraídas" no sentido de que outros veem essas mudanças e as extraem como pistas de tendências mais amplas. Então esses outros vêm a usar as "mesmas" pistas para suas escolhas estratégicas, como faz a empresa que primeiro promulgou essas pistas e as tornou disponíveis para extração.

Por fim, a sétima propriedade do *sensemaking*, segundo Weick (1995), esclarece que, devido à vasta quantidade de informação em qualquer processo social, o objetivo do processo é ser plausível, não existindo a obrigação da precisão de significado. Informações em qualquer processo de comunicação provavelmente serão incompletas. Portanto, a criação de um significado plausível compartilhado é o que vai permitir que os processos continuem.

Em seu trabalho de pesquisa com empresas de tecnologia, Vieira & Fonsêca (2009) observaram que a identificação de oportunidades é decorrência de uma comunicação intensa entre o ator organizacional e sua rede de relacionamentos, estando "intimamente relacionada à sua capacidade perceptiva, ou seja, de estar apto a captar nuances de seu ambiente" (p. 8). Para estes autores, seus processos de identificação e seleção de oportunidades diferem da visão prevalente, fundamentada basicamente em processos de pesquisa estruturados e sistematizados. Em adição, os autores antemencionados (2009, p. 4) expõem que a percepção de uma situação "como ameaça ou oportunidade é moderadora das relações entre interpretações e ações e, em decorrência disso, a existência ou mesmo crescimento de uma organização em seu ambiente de negócios dependerá das habilidades e capacidades de seu gestor (ator organizacional)" de identificar, conhecer e compreender este ambiente, sentir sua atmosfera e mobilizar e administrar os seus recursos ao longo do tempo (Wenzhi, Miaomaio, Xiaochen & Yan, 2017).

Para Maitlis & Sonenshein (2010, p. 548), "o problema gera o pensamento". Esse pensamento pode ser descrito como *sensemaking*, uma descrição que permite tanto ao analista quanto ao praticante vincular os detalhes da crise com sistemas conceituais. Em situações em que precisam lidar com a ambigüidade, as pessoas interdependentes buscam o significado, se contentam com a plausibilidade e seguem adiante, com ninguém mais acima, na organização, prestando muita atenção aos seus sintomas e observações. Isso preenche o modelo mencionado anteriormente em que práticas de organização afetam a credibilidade do *sensemaking*, a qual afeta a contenção e recuperação do inesperado (Maitlis & Sonenshein, 2010).

Maitlis & Christianson (2014) reforçam esta afirmação, destacando que *sensemaking*, portanto, é o processo pelo qual as pessoas trabalham para entender questões ou eventos que são novos, ambíguos, confusos ou de alguma outra forma violam expectativas. Portanto, pode-se descrever o *sensemaking* como um quadro do que está acontecendo, porém não necessariamente esse quadro estará correto, pois dependerá das influências externas, das percepções e cultura dos indivíduos e da vivência na área analisada. Essa experiência pode ajudar ou até desconsiderar pistas importantes para analisar possíveis sinais do contexto apresentado (Weick et al., 2005).

Um aspecto importante sobre o *sensemaking* que merece destaque é que este vai além da interpretação e envolve a criação de eventos e estruturas para a compreensão, à medida que as pessoas constroem suas próprias situações, as quais tentam compreender (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Quando uma interpretação é necessária o objeto a ser interpretado geralmente é evidente, diferentemente do *sensemaking*. Pois, no *sensemaking*, o modo como as questões anteriores são resolvidas determina quais interpretações são possíveis e plausíveis (Weick, 1995).

Para Weick et al. (2005, p. 415), dentro de qualquer episódio de *sensemaking* há um processo de ajuste contínuo em como o sentido é feito e refeito, descrevendo esse processo de "aproximações progressivas" no refinamento do *sensemaking* como a "reformulação de uma história emergente, para que se torne mais abrangente, incorpore mais dados observados e seja mais resiliente face à crítica".

Porém, na medida em que o *sensemaking* é, notadamente, um processo relacional, a literatura mostra que a construção de laços fortes parece ser dispendiosa, demandando vários recursos a serem controlados e administrados (Granovetter, 1973). Esta colocação é compartilhada por Holmlund (2000), quando expõe que existe uma grande dificuldade relacional, a qual parece estar na manutenção do equilíbrio percebido pelas partes, condição considerada como fundamental para que ocorram avaliações positivas sobre as interações, ressaltando-se que é na repetição das interações que a construção de relacionamentos de negócios tende a acontecer.

3. Contribuições do estudo

O propósito principal deste ensaio teórico, em um primeiro momento, consistia em abordar o *sensemaking* e sua importante contribuição para os processos de interação em situações de cocriação de valor. Para tanto, foi conduzida uma revisão da literatura sobre o tema do valor, a Lógica do Serviço Dominante (conceito seminal para a abordagem temática da cocriação de valor), sobre a temática da cocriação de valor, bem como acerca de conceitos e premissas fundamentais do *sensemaking*. A finalidade foi a de construir um framework conceitual que demonstrasse o paralelismo entre os temas da cocriação de valor e o *sensemaking*, baseado no modelo de gerenciamento proposto por Payne et al. (2008). A ênfase da reflexão foi conduzida sobre os processos intermediários ou "pontos de interação", onde efetivamente as trocas entre clientes e fornecedores ocorrem.

Revisões teóricas e trabalhos empíricos como os de Brodie et al. (2011), Grönroos (2012), Ranjan & Read (2014), Galvagno & Dalli (2014); Pires et al. (2015) e Moorman & Day (2016), bem como o próprio trabalho de Payne et al. (2008) já deixavam claro um campo aberto para investigação de como acontecem as interações e quais fenômenos poderiam contribuir para esta compreensão. Nos parece claro que, após revisão conceitual sobre os temas da cocriação e do *sensemaking* é possível inferir sobre o papel desta última abordagem para a cocriação. Se os diversos conceitos aqui elencados nos mostram que, para que a

cocriação aconteça de forma equilibrada entre clientes e fornecedores é preciso que haja um alinhamento das percepções do que é valor entre ambas as partes, e que tal conceito é totalmente idiossincrático, subjetivo e complexo (no sentido de uma abordagem holística), torna-se possível, portanto, um comparativo entre as duas abordagens como passo primordial à construção do novo framework aqui proposto.

Tendo em vista o exposto, iniciamos a apresentação dos resultados por uma busca de palavras-chaves observadas na revisão da literatura sobre o tema, identificando conexões consideradas importantes e expostas no quadro 1, a seguir:

<i>Sensemaking</i>	Cocriação de valor
Visão Compartilhada	Valor Compartilhado
Interação	Interação
Retrospecção	Vivência da Experiência
Ação	Desejo de interação
Ambiguidade	Reflexibilidade

Quadro 1: Termos comuns e conexões conceituais entre cocriação e *sensemaking*

Fonte: elaborado pelos autores (2018)

O quadro 1 mostra 5 grandes termos-chaves com considerável número de aparições na revisão teórica e seu paralelismo entre os temas. Fica clara a questão de visão e valores compartilhados, a interação necessária à construção do entendimento entre os atores, a busca retrospectiva de experiências com a reflexão sobre estas, além de um necessário movimento e desejo de interação, que no *sensemaking* tem base na ação inicial do sujeito. Por mais paradoxal que seja, a ambiguidade mencionada como termo importante no *sensemaking* também surge como condição importante para a cocriação de valor, na medida em que pontos de vista discrepantes entre clientes e fornecedores, por exemplo, precisam de reflexão, construção de sentido e alinhamento, de modo ao avanço dos projetos conjuntos, ainda mais determinantes no contexto organizacional contemporâneo, que caminha a passos largos pela trilha do C2B2C (*consumer to business to consumer*).

De modo a tornar o debate mais claro acerca do alinhamento entre o framework proposto por Payne et al. (2008) para o gerenciamento da cocriação de valor e os conceitos do *sensemaking*, construiu-se um quadro (Quadro 2) com os 3 elementos principais envolvidos na percepção de valor por parte dos consumidores, elencados no framework de Payne et al. (2008), explicitados pelas emoções, cognições e comportamentos, em conjunção com os elementos de sustentação da cocriação, baseados no modelo DART (diálogo, acesso, transparência e redução de risco), de Prahalad & Ramaswamy (2004) e que representam diferentes dimensões a serem gerenciadas pela empresa:

	SENSEMAKING	COCRIAÇÃO DE VALOR
EMOÇÃO	Criação de Sentido/Visão Compartilhada	Diálogo
	Social	
COGNIÇÃO	Contínuo	Transparência Requer clareza sobre a motivação e objetivos dos participantes
	Sinais identidade	
	Plausibilidade	
	Representação	

	Retrospectivo	Acesso
COMPORTAMENTO	Retrospectivo	Avaliação/redução do risco
	Retrospectivo	Reflexibilidade
	Plausibilidade	Capacidade de tornar mais transformador o valor gerado conjuntamente, benéfico para todos os envolvidos e de modo contínuo.
	Contínuo	

Quadro 2: Intersecções sugeridas entre os processos de *sensemaking* e cocriação de valor

Fonte: elaborado pelos autores, a partir de Weick (1995), Prahalad & Ramaswany (2004) e Payne et al. (2008)

Na cocriação, a possibilidade e a importância do "mesmo entendimento" para organizações e indivíduos (portadores de partes diferentes de informações), são capazes de coletivamente construir novo significado. Portanto, torna-se relevante no processo interorganizacional (Weick et al., 2005), fazendo do "mesmo entendimento" de valor uma questão importante em *sensemaking* coletivo, bem como na cocriação.

Como Weick (1995, p. 23) observava, "*sensemaking* é desencadeado por uma falha ao confirmar um auto". Ou seja, os indivíduos constroem sua identidade de forma a satisfazer as necessidades humanas de auto aprimoramento, autoeficácia e autoconsistência. Quando um ou mais destes autos ocorre aparentemente como ameaça, as pessoas representantes das instituições são acionadas para se envolver em *sensemaking* em torno das fontes de divergência, agindo a fim de restaurar sua identidade pessoal e organizacional. Esse processo é contínuo quando a interação ocorre entre organizações diferentes, com culturas e formas de interação distintas.

Essa construção e alinhamento de identidades se dá também através da construção intersubjetiva e dos sentimentos advindos da emoção (Weick & Sutcliffe, 2006, p. 31), com "episódios de cosmologia", que ocorrem "quando as pessoas de repente e profundamente sentem que o universo não é mais um sistema racional e ordenado" (Weick, 1993, p.633). Essa sensação corporal e emocional tem importante influência em *sensemaking* (Weick et al., 2005) e na forma como o diálogo ocorrerá. Essas reações emocionais, que são representações tácitas dos aspectos mais determinantes do ambiente (Choo, 2006), na concepção de Reckwitz (2012) são normalmente silenciadas, pois são consideradas manifestações psíquicas dos sujeitos, todavia passíveis de serem submetidas ao controle organizacional.

Sendo a organização um espaço social, cada complexo de práticas sociais produz seus "espaços afetivos" e de diálogo (Reckwitz, 2012). Assim, emoções podem ser consideradas como base para o entendimento das diferentes formas de organização para o trabalho, atuando como práticas políticas de experiências incorporadas (Álvarez, 2011), o que no caso do *sensemaking* e da cocriação configura-se na migração do "fazer e vender" para o "sentir e responder" (Haeckel, 1999, p. 22).

Quando as pessoas experimentam interrupções em sua rotina regular ou alterações em seu ambiente, elas muitas vezes exibem emoções como raiva, medo, surpresa e alívio como parte de seu *sensemaking* (Scarduzio & Tracy, 2015). Assim, emoção, indiferentemente se sob a forma de contágio emocional, trabalho emocional ou ciclos de emoção, influência outros atores e tentativas subsequentes de *sensemaking* (Dougherty & Drumheller, 2006; Weick, 1995).

Dessa forma, segundo Oliveira (2016, p. 57), "não devemos questionar o que é esta ou aquela emoção em determinados espaços organizacionais", determinando a existência da

operação. Relevante seria questionarmos: que processos de organização social as emoções produzem? Em resposta a este tipo de questionamento, será possível compreender práticas de ‘falar’, ‘expressar’ e/ou incorporar o ‘sentir’ de maneira a “objetivar a produção das subjetividades”, com esta atitude podendo gerar mais transparência e assimetria nas informações no processo de cocriação.

Sendo assim, é possível compreender a existência de uma política emocional organizacional (Oliveira & Cavedon, 2017), ou seja, a articulação entre as práticas organizativas e as práticas emocionais que constituem o cotidiano de trabalho dos sujeitos sociais. Liu & Maitlis (2014), através de um estudo empírico sobre a emoção expressa na elaboração de estratégias de equipes sênior, mostraram a relação recursiva entre a dinâmica emocional de discussões de equipe e a forma com que membros interpretam e implementam questões estratégicas que enfrentam. Os autores defendem que uma dinâmica emocional positiva e continua permite discussões em que membros se envolvem em *sensemaking* mais profundo e haja maior concordância sobre um curso adequado de ação, enquanto a dinâmica emocional mista ou negativa, gera baixo diálogo e está associada com *sensemaking* mais superficial e uma falha no agir coletivamente. Emoções negativamente registradas podem restringir a habilidade de *sensemaking* dos membros organizacionais (Scarduzio & Tracy, 2015) e assim prejudicar o processo de cocriação.

O *sensemaking* organizacional se desdobra através de interação e comunicação do racional e emocional pelas experiências (Weick, 1993), assim como a cocriação, que através da visão compartilhada e do diálogo para a ação, envolvem o consumidor como um cocriador de forma interativa. Portanto, podemos considerar o *sensemaking* como um desdobramento entre indivíduos, uma construção intersubjetiva de significado que é construída por meio de um processo mais mutuamente co-constituído, com membros conjuntamente envolvendo-se com um ‘problema’ e construindo seu entendimento juntos. Este entendimento possibilita desconstruir a dicotomia “razão/emoção produzida nas análises organizacionais e compreender que as organizações também se constituem com base em suas práticas emocionais, as quais, ao serem articuladas às outras práticas cotidianas organizacionais, constituem a política emocional organizacional” (Oliveira, 2016, p. 57).

Avançando nas relações entre cognição e comportamento, Weick (1988, p.307) esclarece que “a cognição reside no caminho da ação. A ação precede a cognição e cognição centra-se na ação”. Em primeiro lugar, as ações são importantes porque elas criam mais ingredientes ‘crus’ para *sensemaking*, gerando estímulos ou sugestões: pessoas podem rapidamente aprender mais sobre uma situação tendo ação e prestando atenção para as sugestões geradas por essa ação (Weick, 1988). Em segundo lugar, usadas mais deliberadamente, ações também podem testar acordos provisórios gerados através de *sensemaking* prévio, frutos de crenças pessoais, como filtros interpretativos do ambiente, compartilhados via cultura organizacional ou interpretações formais dos fenômenos cotidianos (Choo, 2006).

Observa-se, portanto, que o *sensemaking* na cocriação parece como uma força de ordenação, facilitando processos que exigem a perturbação da ordem (Maitlis & Christianson, 2014). Assim, *sensemaking* pode ser compreendido como uma importante forma de tentar controlar e criar previsibilidade quando as pessoas se sentem mais profundamente ameaçadas pela avaliação de possível risco nas relações interorganizacionais, típicas de mudanças em produtos e/ou serviços colocados no mercado. Portanto, ação e cognição são recursivamente ligadas, tanto na cocriação quanto no *sensemaking*, onde a ação serve como forragem para novo *sensemaking*, enquanto simultaneamente fornece *feedback* sobre o sentido que já foi feito (Maitlis & Christianson, 2014).

Como observa Weick (1988, p. 306), "as pessoas que atuam nas organizações muitas vezes produzem estruturas, constrangimentos e oportunidades que não estavam lá antes de levarem à ação". Dentro dessa atuação, os processos e práticas de interação na cocriação acontecem dentro dos relacionamentos, através dos processos interativos, a fim de desenvolver oportunidades bem sucedidas de cocriação. O acesso às informações para cocriação à nível interorganizacional, bem como a percepção pelos membros da organização de indícios de uma mudança ambiental relevante para as suas atividades acabam por abrir caminhos para o acesso e a transparência, elementos da cocriação. Ainda, a seleção (na qual dados e informações são analisados e discutidos coletivamente) para a escolha do significado capaz de explicar as mudanças ambientais percebidas, e a retenção (na qual se armazena o significado coproduzido para o uso da organização) parecem ter reflexo nos processos de cocriação de valor, na forma de bancos de dados prontos para serem acionados em projetos conjuntos entre clientes e fornecedores.

Todavia, para o seu pleno funcionamento esse processo precisa promover a relação entre três recursos organizacionais que falamos até o momento: as *crenças das pessoas* (filtros interpretativos do ambiente, compartilhados via cultura organizacional), suas *representações tácitas* dos aspectos mais determinantes do ambiente e suas *interpretações formais* dos acontecimentos ambientais (Choo, 2006). Esses recursos são de três tipos (cognitivos, emocionais e ativos/situacionais, relacionados ao ambiente de uso da informação) e devem ser administrados por uma gestão da informação que apoie os ciclos de necessidade, busca e uso da informação. Na criação de significado, as crenças representam os recursos emocionais, as representações são os recursos ativos e as interpretações, os cognitivos (Choo, 2006).

Na medida em que esse contexto distribuído e colaborativo possibilita essa dinâmica de interação do indivíduo através da recursão organizacional e interorganizacional, ou seja, "quem produz as coisas ao mesmo tempo autoproduz-se; o próprio produtor é o seu próprio produto" (Morin, 2001, p. 108), no processo de cocriação o cliente deixa de ser passivo e apenas sujeito às influências, e passa a fazer parte de um processo dinâmico de criação e cocriação, onde o conjunto organizado com complexidade e recursividade dá sentido às ações e interações intersubjetivas, contribuindo assim para o processo de construção de *sensemaking* no grupo.

Weick (1995) destaca que a visão compartilhada é resultado dos processos de *sensemaking*, construído a partir do entendimento dos papéis dos membros no grupo, considerado o processo pelo qual o sentido é assumido/construído (*take over*); dá vazão aos gestos, símbolos e linguagem definidos como os processos pelos quais o sentido é comunicado e cocriado.

Corroborando com esta visão, Frohm (2002) já destacava a importância das reuniões de projeto para estimular e desenvolver interações, diálogo e acesso às informações. Essas reuniões, serviriam como arena para os processos de *sensemaking* e coordenação das diferentes bases de conhecimento dos indivíduos. Nas reuniões de projeto (virtuais ou presenciais) estimula-se o processo de *sensemaking* coletivo pela articulação dos conhecimentos dos participantes (Frohm, 2002). Nesse contexto, o processo de *sensemaking* acontece através da interação, momento em que o grupo discute e define *o que vai fazer*, e da inter-relação, quando o indivíduo volta para as suas funções do dia-a-dia e relaciona o contexto com suas experiências, determinando *como vai fazer*.

Encaminhando o encerramento da discussão teórica proposta para este trabalho, apresentamos o que pode se constituir em um framework elucidativo (Figura 2) sobre a importância do papel do *sensemaking* nos processos de cocriação de valor, gerenciados conforme o proposto por Payne et al. (2008):

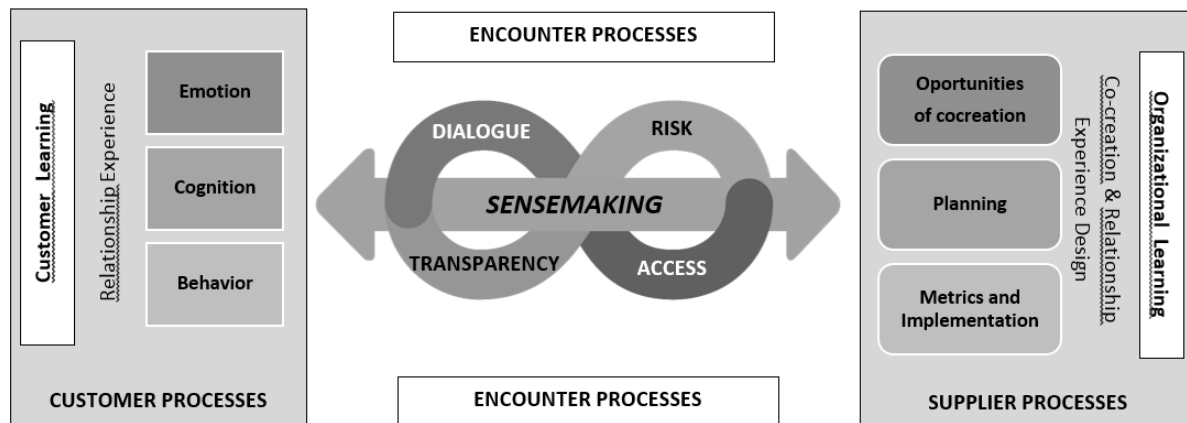


Figura 2: Framework para compreensão da cocriação de valor a partir do sensemaking
 Fonte: elaborado pelos autores (2018)

A observação dos processos gerenciais cotidianos mostra que os gerentes normalmente buscam pistas nos seus próprios quadros de referência, movendo-se em uma já conhecida “zona de conforto”. Precisam, portanto, admitir que, provavelmente, nem sabem que não sabem, numa forma de ignorância mais profunda. Dessa forma, o desafio dos gestores, por fim, nos parece claro no sentido de criar momentos ou mecanismos que auxiliem a coletar e transformar pistas em elementos plausíveis. Estes mecanismos estão diretamente relacionados com os elementos de sustentação propostos por Prahalad & Ramaswamy (2004), podendo ser configuradas por condições materiais e humanas, por exemplo, ou em uma visão mais abrangente, na forma dos tradicionais recursos organizacionais. Destaca-se que, neste sentido, diversas são as ferramentas elencadas pela literatura que podem prestar esta contribuição, mas que não foram objetos do presente estudo.

Aos responsáveis pelo gerenciamento dos processos intermediários da cocriação de valor faz-se necessário tomar cuidado ao tornar o abstrato algo concreto, de forma por vezes simplista, de modo a estabilizar o processo e mitigar possíveis divergências sobre o que é valor. Prestar atenção à visão holística dos clientes no que concerne às suas concepções de valor, considerando os elementos emocionais, cognitivos e comportamentais desta concepção, certamente não nos parece uma tarefa simples, mas que precisa ser conduzida com sensibilidade e parcimônia, na busca do sentido compartilhado e o mais equitativo possível entre os atores envolvidos.

Referências bibliográficas

- Álvarez, M.I.F. (2011). Além da racionalidade: o estudo das emoções como práticas políticas. *Maná*, 17 (1) 41-68.
- Arnould, E.J. & Thompson, C.J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31 (4), 868-882.
- Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 114-123.
- Ballantyne, D. & Varey, R.J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6 (3).
- Bharti, K., Agrawal, R. & Sharma, V. (2014). What drives the customer of world’s largest market to participate in value co-creation? *Marketing Intelligence & Planning*, 32 (4), 413-435.

- Berger, P.L. & Luckmann, T. (2002). *A Construção Social da Realidade*. 22 ed. Petrópolis: Vozes.
- Bendapudi, N. & Leone, R.P. (2001). How to Lose your Star Performer without Losing Customers, Too. *Harvard Business Review*, 79 (10), 104-112.
- Brodie, R.J., Hollebeek, L.D., Jurić, B. & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14 (3), 252-271.
- Bujor, R. & Avalscai, S. (2016). *Co-creation in romanian consumer goods industry*. Annals of the University of Oradea. Fascicle of Management and Technological Engineering (2).
- Bujor, A., Rusu, G. & Avasilcai, S. (2016). *Engaging customers in co-creation of value in consumer goods industry: a comparative analysis*. Comunicação apresentada em evento. Management, Knowledge and Learning Conference, Romania.
- Chang, K.H., Chen, Y.R. & Huang, H.F. (2014). Information technology and partnership dynamic capabilities in international subcontracting relationships. *International Business Review*, 24 (2), 276-286.
- Choo, C.W. (2006). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*. Oxford University Press, New York.
- Corvellec, H. & Hultman, J. (2014). Managing the Politics of Value Propositions. *Marketing Theory*, 14 (4), 355-375.
- Dougherty, S.D. & Drumheller, K. (2006). Sensemaking and Emotions in Organizations: Accounting for Emotions in a Rationalized Context. *Communication Studies*, 57 (2) 215-238.
- Frohm, C. (2002). *Collective competence in an interdisciplinary project context*. Dissertations from International Graduate School of Management and Industrial Engineering, IMIE, Linköping, Sweden.
- Galvagno, M. & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24 (6), 643-683.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Gioia, D.A. & Mehra, A. (1996). *Sensemaking in Organizations*. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1226-1230.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28 (13-14), 1520-1534.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing-developing long term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
- Gummesson, E. (1995). Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy, in: *Understanding Services Management*, William J. Glynn and James G. Barnes, eds. New York: John Wiley Sons.
- Gylling, C., Elliott, R. & Toivonen, M. (2012). Co-creation of meaning as a prerequisite for market-focused strategic flexibility. *European journal of Marketing*, 46 (10), 1283 – 1301.
- Haeckel, S.H. (1999). *Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations*. Boston: Harvard School of Business, 1999.

- Helms, R.W., Booij, E. & Spruit, M.R. (2012). Reaching out: involving users in innovation tasks through social media. *ECIS Proceedings*, paper 193.
- Hirschman, E.C. & Holbrook, M.B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46 (3), 92-101
- Holbrook, M. (1996). Customer value: a framework for analysis and research. *Advances in Customer Research*, 23 (1), 138-142.
- Holbrook, M. (1999). *Customer value: a framework for analysis and research*. New York: Routledge.
- Holmlund, M. (2000). *Perceived quality in business relationships*. Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration Library.
- Hutter, K., Nketia, B.A. & Füller, J. (2017). "Falling short with participation — different effects of ideation, commenting, and evaluating behavior on open strategizing", *Long Range Planning*, 50 (3), 355-370.
- Judd, R.C. (1964). The Case for Redefining Services. *Journal of Marketing*, 28(1), 58-59.
- Khalifa, A.S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42 (5), 645-666.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing management*. 12th edition. New York: Prentice Hall.
- Leavy, B. (2014). How value co-creation with stakeholders is transformative for producers, consumers and Society. *Strategy & leadership*, 42 (1), 9-16.
- Liu, F. & Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: a study of strategic conversation in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51 (2), 202-234.
- Lusch, R.F. & Vargo, S. (2006) Service-Dominant Logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6 (3), 281-288.
- Oliveira, J.S. (2016). Práticas Organizativas e Emoções: Contribuições para as Pesquisas sobre Organizações Culturais. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 5 (2), 51- 68.
- Oliveira, J.S. & Cavedon, N.R. (2017). Os Circos Contemporâneos como Heterotopias Organizacionais: Uma Etnografia Multissituada no Contexto Brasil-Canadá. *Revista de Administração Contemporânea*, 21 (2), 142-162.
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8 (1), 57–125.
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47 (3), 551–580.
- Moorman, C. & Day, G.S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80 (6), 6-35.
- Morin, E. (2001). *A religião dos saberes: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Nagle, T.T. & Holden, R.K. (2003). *Estratégia e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas*. São Paulo: Pearson.
- Payne, A. & Holt, S. (2001). Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*, 12 (2), 159-182.
- Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83-96.
- Pires, G.D., Dean, A. & Rehman, M. (2015). Using service logic to redefine exchange in terms of customer and supplier participation. *Journal of Business Research*, 68 (5), 925-932.
- Prahalad, V.K. & Ramaswamy, V. (2003). The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 12-18.
- Prahalad, V.K. & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Ramaswamy, V. (2009). Leading the Transformation to Co-Creation of Value. *Strategy & Leadership*. Emerald Group Publishing Limited, 37 (2), 32-37.
- Ranjan, K.R. & Read, S. (2014). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy Marketing Science*, 44 (3), 290-315.
- Reckwitz, A. (2012). Affective spaces: a praxeological outlook. *Rethinking History*, 16 (2), 241-258.
- Santos, R.C. (1996). Oferecendo valor para o cliente. *Marketing Industrial*, 7, p. 24-31.
- Scarduzio, J.A. & Tracy, S.J. (2015). Sensegiving and Sensebreaking via Emotion Cycles and Emotional Buffering: How Collective Communication Creates Order in the Courtroom. *Management Communication Quarterly*, 1-28.
- Sharma, S. & Conduit, J. (2016). Cocreation Culture in Health Care Organizations. *Journal of Service Research*, 19 (4), 438-457.
- Sheth, H., Newman, B.I. & Gross, B.L. (1991). *Consumption values and market choice: theory and applications*. Ohio: South Western Publishing.
- Sheth, J. & Parvatiyar, A. (2000). "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," in *Handbook of Relationship Marketing*, Jagdish Sheth and A. Parvatiyar, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Academy of Marketing Science*, 28 (1), 120-127.
- Taghizadeh, S.K., Jayaraman, K., Ismail, I. & Rahman, S.A. (2016). Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31 (1), 24-35.
- Troccoli, I.R. (2009). Cocriação de Valor e Fidelização dos Clientes: Uma Visão Integrada. *Inter Science Place*, 2 (4), 3-23.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- Vega-Vazquez, M., Revilla-Camacho, M.A. & Cossío-Silva, F.J. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, 10 (51), 1945-1953.
- Vieira, R.S.C. & Fonsêca, F.R.B. (2009). O Sensemaking como Ferramenta Estratégica para o Desenvolvimento de Redes de Relacionamentos de Negócios no Contexto das Empresas de Base Tecnológica. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia – 3 E's. *Anais eletrônicos...* Recife: ANPAD.
- Weick, K.E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25 (4), 305-317.
- Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking: the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), 628-652.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 16 (4), 409-421.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, 4 (16), 409-421.
- Wenzhi Z., Miaomaio X., Xiaochen C. & Yan D. (2017). "Who is shaping entrepreneurial experience? A multiple case study of Chinese entrepreneurial learning", *Management Decision*, 7 (55), 1394-1409.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2 (25), 139-153.

- Zhang, X. & Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 2 (116), 242-250.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* (52), p. 2-22.