

ANÁLISE DA COCRIAÇÃO DE VALOR NA PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

1. INTRODUÇÃO

A cocriação tem sido destaque na literatura científica como propulsora da inovação e melhorias no desempenho organizacional, além de possibilitar aumentos na competitividade das organizações. O termo cocriação tem origem no campo da administração e marketing, sendo amplamente reconhecido por Prahalad e Ramaswamy (2004) que o conceituaram como um processo em que empresas e consumidores interagem ativamente para cocriar valor, em vez da empresa entregar valor ao consumidor de maneira unilateral. Um dos aspectos relevantes da cocriação é o engajamento dos *stakeholders*, definido por Kujala et al., (2022) como um processo dinâmico e multifacetado, resultante do processo de criação de valor e que pode culminar em produtos e serviços.

As relações simbióticas são parcerias interorganizacionais dinâmicas e interdependentes, nas quais as organizações colaboram de forma contínua para gerar inovação, especialmente em ambientes complexos e tecnológicos. Essas relações não são estáticas: elas se caracterizam por processos de recombinação, como a liderança rotativa, que permite que diferentes parceiros assumam o controle em momentos distintos, aproveitando suas capacidades complementares. Isso promove uma busca tecnológica mais ampla, maior diversidade de ideias e maior capacidade de adaptação (Davis & Eisenhardt, 2011).

Segundo Bataglia et al. (2025), as relações simbióticas entre parceiros se ligam a uma plataforma digital focal, sem restrições impostas pelo setor tradicional e pelos limites do país, fortalecem as macro-interações e combinações entre parceiros que aumentarão o valor da cocriação pelo grupo, ou seja, o foco está nas relações simbióticas, de benefício mútuo entre parceiros que se conectam a uma plataforma digital central, sem limitações por setores tradicionais da economia ou por fronteiras nacionais, permitindo que parceiros interajam em uma escala mais ampla - interações macro que combinam diferentes capacidades e aumentam a cocriação de valor para todo o grupo. Os autores exemplificam as interações entre Amazon e Alibaba que operam como plataformas centrais conectadas a diversos negócios, independentemente do setor ou país, onde cada parceiro contribui com produtos, serviços ou capacidades e todos se beneficiam do ecossistema como um todo. Essas relações fomentam o alcance de objetivos comuns para que cada parte contribua com conhecimentos e recursos para gerar valor em conjunto.

De acordo com Ramaswamy e Ozcan (2014), a cocriação representa uma mudança paradigmática na maneira como o valor é concebido, criado e experimentado, pois em vez de ser um processo unilateral, em que a empresa entrega valor ao consumidor, a cocriação propõe que valor seja gerado por meio da interação entre múltiplos atores, incluindo consumidores, funcionários, parceiros e demais stakeholders. Essas experiências humanas têm sido disseminadas na literatura científica e contribuído para a dispersão do conceito. A cocriação pode transformar relacionamentos e nossas realidades sociais, mudando a identidade do sistema em que vivemos e a qualidade de nossas experiências humanas (Ramaswamy & Ozcan, 2014).

Portanto, embora a cocriação tenha ganhado destaque na literatura nas últimas décadas, este estudo teve o intuito de responder a seguinte questão: **Como a cocriação de valor tem sido abordada nas pesquisas recentes?** O objetivo geral é identificar os elementos que tangibilizam a cocriação enquanto um processo colaborativo aplicado nas organizações para gerar valor.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A cocriação de valor introduzida por Prahalad e Ramaswamy (2004), insurgiu como uma abordagem paradigmática nas relações organizacionais. Os autores enfatizam que a cocriação vai além da personalização de produtos e deve possibilitar a contribuição ativa entre as partes interessadas na definição de problemas, soluções e experiências, possibilitando que as organizações e *stakeholders* colaborem entre si para criar soluções inovadoras e para ampliar a competitividade. Ramaswamy e Ozcan (2014) confirmaram essa perspectiva e ampliaram essa conceituação ao considerar a cocriação como a interação entre múltiplos autores, colaboradores, consumidores e parceiros, possibilitando a redefinição de sistemas sociais e organizacionais para transformar experiências humanas que fomentam a inovação.

Kujala et al., (2022) elencam o engajamento dos *stakeholders* como um processo dinâmico a partir de três dimensões principais como a moral, ancorada em valores éticos e justiça nas relações com os *stakeholders*, a estratégica, voltada para o alinhamento entre os interesses dos *stakeholders* e os objetivos organizacionais e a dimensão pragmática, focada na resolução de problemas e na geração de valor mútuo por meio da colaboração. Esse engajamento é resultante do processo de criação de valor e que pode culminar em produtos e serviços mais aderentes às necessidades reais. Um outro aspecto é a sustentabilidade presente nas práticas de cocriação e que pode promover soluções duradouras que beneficiarão as partes interessadas, culminando em melhorias contínuas, facilitando a identificação de problemas e aprimorando a qualidade dos serviços e produtos.

Em cenários e contextos complexos, as relações mutuamente benéficas, ou seja, as relações simbióticas entre organizações, fomentam a cocriação por meio de colaboração contínua, recombinação de capacidades complementares e liderança rotativa (Davis & Eisenhardt, 2011). Essas relações se materializam em ecossistemas digitais, onde os parceiros interagem por meio de plataformas centrais como Amazon e Alibaba, sem barreiras geográficas ou setoriais, provocando combinações de competências que ampliam o valor cocriado (Bataglia, Gallouj, Braga & Hoelz, 2025).

A aplicação prática da cocriação na literatura recente é apresentada como estratégia de marketing interno para dar impulso e sustentabilidade em organizações B2B (Brown et al., 2024), para fomentar o desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis no turismo (Guerra & Gonçalves, 2024) e entre pequenos produtores rurais (Soekardjo & Pretzsch, 2023), e na coprodução de serviços em hospitais públicos (Manent, Cohendet & Simon, 2024). Além disso, a cocriação tem sido empregada na formulação de intervenções sociais (Leta et al., 2024), no gerenciamento de portfólios de projetos públicos (Mikkelsen & Røiseland, 2024) e em ecossistemas culturais mediados digitalmente (Marticorena Robles, 2023).

Diante disso, a cocriação tem se consolidado na literatura como um construto integrador de inovação, gestão, coprodução, sustentabilidade, design participativo, governança adaptativa e lógica dominante do serviço, sendo essencial para dar suporte aos desafios organizacionais contemporâneos.

3. MÉTODO DE SELEÇÃO DE ARTIGOS

Visando a compreensão da abordagem do construto de cocriação de valor nas organizações, buscou-se localizar na base *Web of Science* os dez melhores artigos ranqueados e citados, considerando a janela de publicação dos anos de 2023 até 2025 para focar em lacunas recentes. Vale destacar que os dados de 2025 são parciais, pois a pesquisa foi realizada entre março e abril de 2025.

Na primeira etapa foi pesquisado o termo “Co-creation” sem a aplicação de filtro, para todos os tipos de documentos e campos encontrados na base. O resultado encontrado foi de 17.789 documentos. Na segunda etapa da busca foi realizado um refinamento no parâmetro de pesquisa, acrescentando o tipo de documento “artigos” no período de 2023 a 2025, tendo como

resultado a indexação de 4.100 artigos na base. Na terceira etapa da pesquisa, aplicou-se o parâmetro “title” no construto “co-creation” e o resultado apresentado pela base foi de 924 artigos. Na quarta etapa da pesquisa, acrescentou-se a palavra “organization” no título da busca para ampliar o recorte aplicou-se a organização pelo ranqueamento de citações. A aplicação do resultado retornou 10 artigos.

Os dez artigos analisados neste estudo convergem para compreensão da cocriação como um construto que permite que organizações públicas e privadas, lideranças, jovens trabalhadores, funcionários públicos e demais atores trabalhem juntos para pensar estratégias e desenvolver soluções eficazes para enfrentar desafios complexos. A Tabela 1 apresenta o nome dos artigos, os autores e como o construto cocriação foi abordado.

Tabela 1 - Abordagem do Construto nos Artigos

Nº	Nome do artigo	Autores	Abordagem do construto cocriação no artigo
1	Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations	Brown et al. (2024)	Prática para agregar valor sustentável entre equipes
2	Determinants of readiness for strategic value co-creation in hospitality and tourism organisations	Cloarec et al. (2024)	Processo que recebe influência da liderança
3	Co-creation of business models for smallholder forest farmers' organizations: Lessons learned from rural Ethiopia and Tanzania	Soekardjo et al. (2023)	Processo colaborativo para desenvolver modelos de negócios viáveis.
4	Co-Creation of Sustainable Tourism and Hospitality Experiences: Education and Organizations in Search of New Business Models	Guerra et al. (2024)	Processo colaborativo para desenvolver práticas e produtos sustentáveis
5	Helping start-ups and public organisations to align: Co-producing the co-creation context in a public hospital	Manent et al. (2024)	Processo de coprodução adaptativo e que explora dinâmicas de gestão
6	Text analytics for co-creation in public sector organizations: a literature review-based research framework	Rizun et al. (2025)	Processo apoiado por técnicas para desenvolver serviços
7	Co-creation of value in a cultural organizations' ecosystem	Marticorena Robles (2024)	Processo facilitado por plataformas digitais para criar valor
8	Joining forces: Developing a smoking prevention intervention in social work organisations through co-creation with adolescents and youth workers	Leta et al. (2024)	Processo participativo
9	Managing portfolios of Co-creation projects in the public sector organization	Mikkelsen et al. (2024)	Processo de gestão de projetos com metagovernança e gestão adaptativa
10	Nonprofit organizations-business co-creation as a consequence of relational norms: Can improve it with a business-like approach?	Díaz-Perdomo (2024)	Processo influenciado por normas relacionais

Fonte: Elaborada pelos autores

Para a realização do procedimento de análise da rede de conceitos entre os artigos, foi utilizado o software VOSViewer® na versão 1.6.20, a partir da exportação do arquivo texto com tabulação da Web of Science.

Os elementos fortemente relacionados nos artigos estão representados por meio de palavras-chave. Elas apresentam os três clusters identificados e seus relacionamentos, destacando co-creation como o principal cluster, na sequência estão framework e design.

Importante destacar a densidade dos clusters, ou seja, as áreas de maior relevância apresentadas dentro de um conjunto de dados. As áreas ou temas identificados indicam as relações que estão recebendo atenção na literatura a partir do tema cocriação. No estudo as áreas indicam que co-creation e management apresentam dados de relacionamento forte, sendo o principal cluster analisado.

O gráfico de sobreposição apresenta a relação existente entre conjuntos de dados no mapa bibliométrico, possibilitando a visualização da relação entre diferentes palavras-chave, indicando tendências e padrões. A escala em degradê permite visualizar a intensidade existente entre as palavras-chave em diferentes períodos, facilitando a identificação de mudanças. A

sobreposição dos temas, destaca a co-creation com maior sobreposição influenciando os demais temas abordados nos artigos.

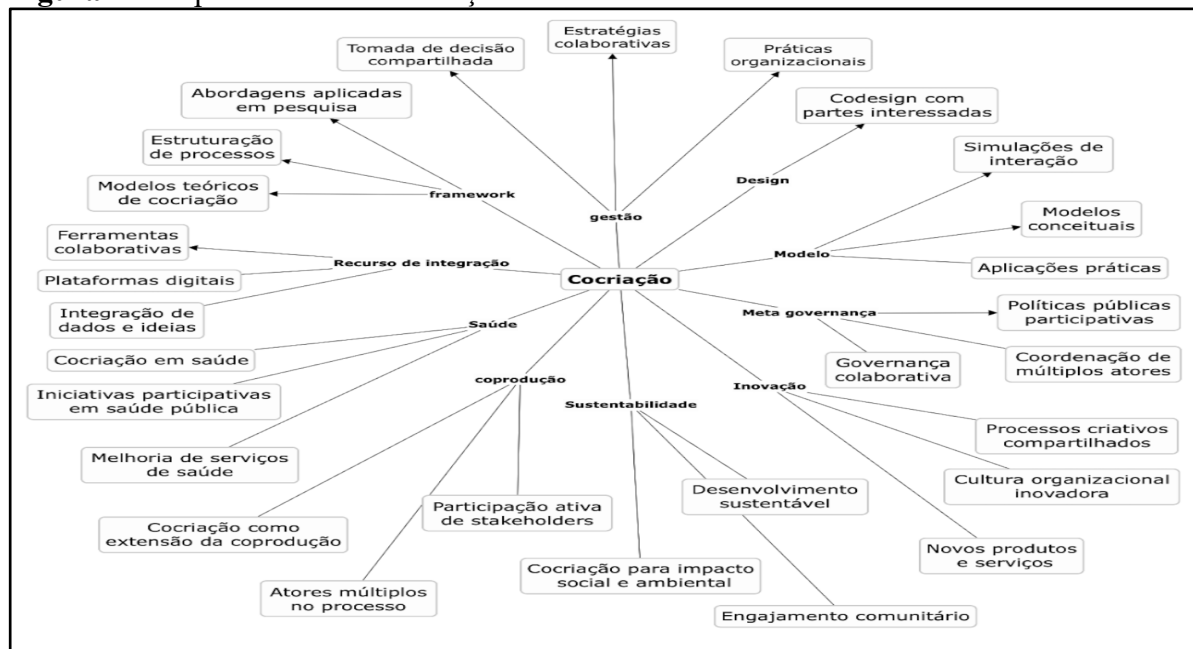
Os relacionamentos revelados evidenciam a plasticidade da cocriação como uma abordagem elementar nos artigos analisados, indicando-a como recurso fundamental para a gestão eficaz, sustentável e que possibilita o desenvolvimento de modelos inovadores, meta governança e frameworks que permitem aos *stakeholders* colaborarem para criar valor e soluções que conforme Bataglia et al. (2025), é essencial para promover uma abordagem de sustentabilidade com governança eficiente para atender as demandas do mercado e da sociedade.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As 12 palavras-chave identificadas no VOSviewer®, foram analisadas e apresentadas no mapa conceitual da Figura 1.

Os resultados das análises dos artigos revelaram que a cocriação tem sido apresentada na literatura como um processo colaborativo, dinâmico e estratégico, envolvendo a criação de valores por diversos atores (Brown et al., 2024; Soekardjo et al., 2023; Guerra et al., 2024), tanto nos setores públicos e privados, envolvendo a interação ativa com stakeholders e usuários (Rizun et al., 2025; Marticorena Robles, 2024) além de estar relacionada à geração de soluções mais efetivas, participativas e sustentáveis, modeladas pelas necessidades reais dos atores envolvidos (Mikkelsen et al., 2024; Leta et al., 2024).

Figura 1 - Mapa Conceitual Cocriação



Fonte: Elaborado pelos autores

Na saúde, a cocriação foi apresentada como estratégia capaz de promover interações personalizadas, coprodução de soluções, prevenção e bem-estar coletivo e que conforme apresentado por Manent et al. (2024) pode ser uma possibilidade de gerar um contexto adaptativo e colaborativo entre hospital público e startups que de acordo com Leta et al. (2024) pode envolver práticas preventivas entre funcionários públicos e sociedade civil por meio de intervenções cocriadas, reforçando a participação dos usuários no sistema de saúde.

Já na gestão, a cocriação foi abordada como uma ferramenta estratégica para a administração colaborativa e inovação contínua que conforme Mikkelsen et al. (2024) pode favorecer a metagovernança e a governança adaptativa na gestão de portfólios de projetos

cocriados a partir do setor público. Em relação ao processo de coprodução, apresentado por Manent et al. (2024) a coprodução é considerada uma etapa operacional da cocriação relacionada à participação ativa e compartilhamento de decisões entre atores. No design, os autores Guerra et al. (2024) e Marticorena Robles (2024) destacam a cocriação como uma ferramenta para mobilizar soluções inovadoras para a criação de experiências culturais sustentáveis, personalizadas e significativas.

Para Mikkelsen et al. (2024) a metagovernança é apresentada como elemento da cocriação para coordenar políticas públicas participativas e alinhar diferentes atores em projetos cocriativos no setor público. A coprodução é destacada por Brown et al. (2024) e Guerra et al. (2024) como extensão da cocriação, quando atores recebem um serviço no qual participaram ativamente da sua criação com outros atores. Em relação à sustentabilidade, Brown et al. (2024) destacam-na como um princípio da cocriação que se inicia no marketing interno, propendendo promovendo engajamento e alinhamento entre equipes.

Quando se trata de framework, Rizun et al. (2025), propõem abordagens aplicadas em pesquisa e a estruturação de processos para criar modelos teóricos de cocriação a partir da literatura. No caso de modelos, Soekardjo et al. (2023) propõem práticas de cocriação integrando múltiplos agentes para criar modelos de negócios viáveis, visando promover o fortalecimento de cadeias de valor.

Por sua vez, a inovação é associada em todos os artigos analisados como resultante de práticas efetivas de cocriação com foco em desenvolvimento de modelos de negócios (Soekardjo et al., 2023), serviços públicos personalizados (Rizun et al., 2025), soluções sociais e preventivas (Leta et al., 2024) e novos produtos sustentáveis (Guerra et al., 2024), ou seja, a inovação é incremental e resultante das colaborações interorganizacionais.

As ideias expressadas nas análises indicaram que o construto cocriação é uma tendência a ser explorada na literatura acadêmica, visando a compreensão da inovação como elemento essencial para o crescimento e sobrevivência das organizações, sendo assim, a abordagem adotada para criar o mapa conceitual apresentado na Figura 1, considerou as ideias de Bataglia et al. (2025), Brown et al. (2024) e Ramaswamy e Ozcan (2014) que convergem a respeito da relevância da cocriação para impulsionar a inovação e fortalecer as organizações para gerar sustentabilidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de identificar na literatura recente os elementos que tangibilizam a cocriação de valor enquanto um processo colaborativo aplicado nas organizações para gerar valor a partir da análise de 10 artigos oriundos da indexação da Web of Science nos últimos três anos.

A análise bibliométrica dos artigos com apoio do software VOSViewer® evidenciou que a cocriação representa uma abordagem estratégica que não apenas impulsiona a inovação, mas também fortalece as relações dentro do ecossistema organizacional, promovendo um ambiente colaborativo e dinâmico que é vital para o sucesso no cenário competitivo atual.

A pesquisa contribuiu para mapear o atual estado do conhecimento a respeito da cocriação de valor na perspectiva organizacional, visando apoiar práticas inovadoras nas organizações, sistematizar conceitos e identificar lacunas na literatura a serem exploradas. Os resultados podem interessar a pesquisadores e acadêmicos que investigam teorias, modelos e práticas cocriação, gestores e líderes organizacionais e formuladores de políticas públicas.

Embora o estudo ofereça *insights* que reforçam a relevância da cocriação para promover a inovação em diversos setores e áreas, a quantidade de artigos analisados e as diversidades de perspectivas abordadas pode ter sido insuficiente para identificar com profundidade a complexidade do assunto. Portanto, para futuras pesquisas sugere-se considerar um período de pesquisa maior, para favorecer uma análise mais robusta e abrangente.

REFERÊNCIAS

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Bataglia, B., Gallouj, F., Braga, A. C. S., & Hoelz, J. C. (2025). Institutions and co-creation of value in the service ecosystem of clinical trials for the development of new medicines. In W. Bataglia & L. C. Segura (Eds.), *Impacts of innovation and cognition in management* (pp. 323–351). IGI Global.
- Brown, D. M., Apostolidis, C., Dey, B. L., Singh, P., Thrassou, A., Kretsos, L., & Babu, M. M. (2024). Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations. *Industrial Marketing Management*, 117, 14–27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.006>
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159–201. <https://doi.org/10.1177/0001839211428131>
- Díaz-Perdomo, Y. (2024). Nonprofit organizations-business co-creation as a consequence of relational norms: Can improve it with a business-like approach? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 110, 65–96. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.110.26173>
- Guerra, R. J. da C., & Gonçalves, E. C. C. (2024). Co-creation of sustainable tourism and hospitality experiences: Education and organizations in search of new business models. *Sustainability*, 16(1), 321. <https://doi.org/10.3390/su16010321>
- Leta, K., Lauwerier, E., Willems, S., Demeester, B., Sabbe, S., & Verloigne, M. (2024). Joining forces: Developing a smoking prevention intervention in social work organisations through co-creation with adolescents and youth workers. *Children and Youth Services Review*, 163, 107781. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2024.107781>
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136–1196.
- Manent, M., Cohendet, P., & Simon, L. (2024). Helping start-ups and public organisations to align: Co-producing the co-creation context in a public hospital. *Industry and Innovation*, 31(5), 606–637. <https://doi.org/10.1080/13662716.2023.2288092>
- Marticorena Robles, M. (2023). Co-creation of value in a cultural organizations' ecosystem. *Qualitative Research in Social Sciences*, 19, e912. <https://doi.org/10.36367/ntqr.19.2023.e912>
- Cloarec, D., Ribeiro, M. A., & Font, X. (2024). Determinants of readiness for strategic value co-creation in hospitality and tourism organisations. *International Journal of Hospitality Management*, 116, 103627. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103627>
- Mikkelsen, K. H., & Røiseland, A. (2024). Managing portfolios of co-creation projects in the public sector organization. *Public Management Review*, 26(12), 3741–3762. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2360028>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Review Press.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2014). *The co-creation paradigm*. Stanford University Press.
- Rizun, N., Revina, A., & Edelmann, N. (2025). Text analytics for co-creation in public sector organizations: A literature review-based research framework. *Artificial Intelligence Review*, 58, 1–25. <https://doi.org/10.1007/s10462-025-11112-1>
- Soekardjo, K., & Pretzsch, J. (2023). Co-creation of business models for smallholder forest farmers' organizations: Lessons learned from rural Ethiopia and Tanzania. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 94(3), 921–949. <https://doi.org/10.1111/apce.12413>