Área temática: Estratégia Organizacional e Inovação.

Categoria: EnANGRAD Pleno

CO-CRIAÇÃO E CO-DESTRUIÇÃO DE VALOR EM ECOSSISTEMAS DE SERVIÇO: UMA ANÁLISE CONCEITUAL DA LITERATURA RECENTE

RESUMO

Este estudo analisa as relações entre os principais construtos presentes na literatura recente sobre ecossistemas de serviço, com ênfase na co-criação de valor (VCC), na co-destruição de valor (VCD) e nos mecanismos de interação. Realizou-se uma busca estruturada na base Web of Science, resultando em uma amostra de 12 artigos publicados entre 2023 e 2025. A análise bibliométrica, apoiada pelo software VOSviewer e combinada à análise de conteúdo dos artigos, evidenciou a centralidade dos ecossistemas de serviço e da co-criação de valor na organização do campo. Os resultados indicam que a criação de valor emerge de processos de interação sustentados por mecanismos como engajamento e integração de recursos, associados a desdobramentos como inovação, transformação e bem-estar. Contudo, a literatura evidencia a trajetória paralela da co-destruição de valor, mostrando que falhas nessas interações também podem produzir efeitos negativos, afetando a viabilidade de atores e sistemas. Esses achados reforçam o caráter ambivalente dos ecossistemas, nos quais os mesmos mecanismos podem tanto habilitar quanto comprometer a criação de valor. A partir dessas evidências, propõe-se um mapa conceitual que sintetiza as principais relações identificadas e contribui para uma compreensão mais estruturada das dinâmicas de valor em ecossistemas de serviço.

Palavras-chave: ecossistemas de serviço; co-criação de valor; co-destruição de valor; integração de recursos.

ABSTRACT

This study analyzes the relationships among the main constructs found in the recent literature on service ecosystems, with emphasis on value co-creation (VCC), value co-destruction (VCD), and interaction mechanisms. A structured search was conducted in the Web of Science database, resulting in a sample of 12 articles published between 2023 and 2025. The bibliometric analysis, supported by the VOSviewer software and combined with content analysis of the articles, highlighted the centrality of service ecosystems and value co-creation in the organization of the field. The results indicate that value creation emerges from interaction processes supported by mechanisms such as engagement and resource integration, associated with developments such as innovation, transformation, and well-being. However, the literature also highlights the parallel trajectory of value co-destruction, showing that failures in these interactions may also produce negative effects, affecting the viability of actors and systems. These findings reinforce the ambivalent nature of ecosystems, in which the same mechanisms may both enable and compromise value creation. Based on this evidence, a conceptual map is proposed that synthesizes the main relationships identified and contributes to a more structured understanding of value dynamics in service ecosystems.

Keywords: service ecosystems; value co-creation; value co-destruction; resource integration.

1. INTRODUÇÃO

As trocas econômicas e sociais contemporâneas têm se afastado de visões lineares e restritas a relações bilaterais, passando a enfatizar interações mais amplas, dinâmicas e interdependentes entre múltiplos atores. Nesse contexto, a lógica dominante de serviço (SDL), assim como a transição de encontros de serviço isolados para sistemas mais complexos, consolidam a noção de ecossistema de serviço como unidade central de análise (Akaka & Vargo, 2015). Tal conceito é definido como um sistema autocontido e autoajustável de atores integradores de recursos, conectados por arranjos institucionais compartilhados e pela criação mútua de valor (Vargo & Lusch, 2016, citado por Bartelheimer et al., 2025). A literatura indica uma mudança da orientação para o parceiro individual para uma orientação em nível de sistema, na qual complementaridades e interdependências materializam propostas de valor conjuntas (Cobben et al., 2022; Lusch & Vargo, 2014). A complexidade dessas estruturas se expressa na diversidade de atores, contextos e formas de interação, abrangendo desde modelos híbridos com inteligência artificial (Bartelheimer et al., 2025) até a formação de mercados intersticiais em períodos de crise (Gupta et al., 2024).

Esse debate é relevante porque os ecossistemas de serviço oferecem uma lente útil para analisar fenômenos complexos, como sustentabilidade, vulnerabilidade e coordenação entre stakeholders (Sarno et al., 2025; Thompson-Whiteside et al., 2023). Estudos recentes mostram que esses sistemas não se restringem a contextos convencionais de mercado, estendendo-se a cenários como megaeventos, serviços públicos, ecossistemas híbridos com inteligência artificial e situações de emergência disruptiva, nas quais diferentes atores articulam recursos e práticas para manter ou transformar sistemas de provisão de serviço (Mason et al., 2024; Maijala et al., 2025; Bartelheimer et al., 2025; Thompson-Whiteside et al., 2023).

Analisar as dinâmicas de valor nesse contexto é fundamental porque a integração de recursos nem sempre resulta em desfechos positivos. Embora a co-criação de valor (VCC) permaneça central para o alcance do bem-estar individual e coletivo (Chen et al., 2023), a literatura recente também tem se voltado para o chamado lado sombrio das interações de serviço, explorado por Terblanche e Babin (2024). A co-destruição de valor (VCD) se manifesta como um processo interacional que resulta no declínio do bem-estar ou da viabilidade de ao menos um dos atores, podendo ser desencadeada por comportamentos disfuncionais de clientes, má integração de recursos ou falhas institucionais (Terblanche & Babin, 2024; Liljeroos-Cork & Luhtala, 2025). Por isso, analisar conjuntamente a co-criação e a co-destruição de valor é importante para compreender, de forma mais completa, a sobrevivência e a evolução dos ecossistemas. Essa dualidade reforça a necessidade de compreender os ecossistemas de serviço de forma menos normativa e mais relacional, reconhecendo que os mesmos mecanismos de interação podem tanto habilitar quanto comprometer a geração de valor. Além disso, tais efeitos se distribuem em múltiplos níveis — micro (interações individuais), meso (organizações e grupos), macro (sociedade e ambiente) e meta (indústria como um todo) — de modo que resultados produzidos em um nível tendem a repercutir nos demais (Chen et al., 2023; Palakshappa et al., 2024).

Diante desse cenário, este trabalho busca compreender como a literatura recente sobre ecossistemas de serviço articula os mecanismos de interação — como engajamento e integração de recursos — aos processos de co-criação e co-destruição de valor. Ao mapear essas relações, o estudo procura dar maior clareza ao campo e mostrar como esses sistemas podem produzir tanto resultados positivos quanto

efeitos adversos. O trabalho está organizado da seguinte maneira: inicialmente, apresentam-se os procedimentos metodológicos; em seguida, são discutidos os resultados da análise bibliométrica e o mapa conceitual proposto; por fim, expõem-se as conclusões e as implicações do estudo.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de busca foi delineada de modo a equilibrar foco teórico e abrangência analítica. Para isso, foram considerados termos centrais da literatura de ecossistemas de serviço (“service ecosystem*”), bem como uma de suas principais bases conceituais (“service-dominant logic”) e o mecanismo fundamental de criação de valor nesse contexto (“value co-creation”). Além disso, a inclusão do termo “ecosystem*” teve como objetivo garantir que os estudos recuperados abordassem explicitamente dinâmicas ecossistêmicas, evitando trabalhos que, embora dialoguem com a SDL, não tratem diretamente dessa perspectiva.

A busca foi realizada na base Web of Science, utilizando a string (“service ecosystem*” OR “service-dominant logic”) AND (“value co-creation”) AND ecosystem*. Foram aplicados filtros para selecionar artigos publicados entre 2023 e 2025, classificados como “Article”, indexados nas bases ESCI, SSCI e SCI-Expanded, e pertencentes à área de Business Economics. A adoção desses critérios visou assegurar a atualidade e a relevância das publicações, bem como a qualidade acadêmica dos periódicos, contemplando tanto fontes consolidadas quanto periódicos emergentes pertinentes ao tema.

Após a aplicação desses critérios, obteve-se um conjunto inicial de 85 artigos, cujos resultados foram exportados para uma planilha eletrônica para apoio ao processo de triagem. Em seguida, foi realizada uma filtragem preliminar com base na leitura dos títulos e resumos.

A seleção final dos 12 artigos considerou a aderência temática e o rigor acadêmico, priorizando estudos publicados em periódicos com classificação ABS 2 ou superior e que abordassem, de forma explícita, ecossistemas de serviço, lógica dominante de serviço e co-criação de valor. A seleção final buscou contemplar estudos que analisassem ecossistemas de serviço em diferentes contextos, de modo a oferecer uma visão mais consistente e complementar do fenômeno investigado.

Os artigos selecionados foram então exportados para o software VOSviewer, no qual foi realizada uma análise de coocorrência de termos com o objetivo de identificar os principais construtos e suas relações. Foram adotados os seguintes parâmetros: criação de mapa com base em dados bibliográficos, análise de coocorrência, unidade de análise “All keywords” e frequência mínima de ocorrência igual a 2, considerando o tamanho da amostra. Todos os termos identificados foram incluídos na análise.

A seleção das relações de interesse foi orientada pela centralidade dos construtos na rede de coocorrência, bem como pela proximidade e intensidade das conexões visualmente observadas entre eles. Foram priorizadas as relações que envolvem os termos mais recorrentes e conectados, especialmente aqueles associados ao núcleo conceitual do campo, como “service ecosystem” e “value co-creation”, bem como seus vínculos com construtos relacionados a mecanismos de interação e resultados.

A construção do mapa conceitual foi realizada a partir da interpretação da rede gerada pelo VOSviewer, buscando organizar os construtos em uma estrutura lógica capaz de evidenciar relações de antecedência, mediação e resultado. Para isso, a análise da rede foi combinada com a leitura dos artigos selecionados, bem como de textos teóricos complementares, permitindo não apenas identificar padrões de coocorrência, mas também compreender o papel teórico de cada construto dentro da literatura analisada. Esse processo possibilitou a elaboração de um modelo conceitual que sintetiza as principais relações identificadas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Rede

A análise de coocorrência evidenciou a formação de quatro clusters principais. No centro da rede, destaca-se um conjunto de termos formado por “service ecosystem” e “value co-creation”, que estruturam o núcleo conceitual do campo. Esse núcleo também se conecta a termos como *“well-being”*, *“sustainability”*, *“design”* e *“framework”*, sugerindo que a co-criação de valor está associada a diferentes tipos de resultados e abordagens analíticas. Um segundo agrupamento reúne termos relacionados às dinâmicas de interação, como *“engagement”*, *“consumers”*, *“resource integration”*, *“innovation”* e *“transformation”*. Esse conjunto indica que os processos de co-criação estão diretamente vinculados a mecanismos de interação e mudança entre os participantes do ecossistema. Outro cluster evidencia a presença de termos como *“value co-destruction”* e *“dark side”*, apontando que a literatura reconhece não apenas os benefícios, mas também as tensões e possíveis efeitos negativos dessas interações. Por fim, *“service-dominant logic”* aparece conectado aos demais elementos, reforçando seu papel como base teórica que sustenta a compreensão dos ecossistemas de serviço.

A Figura 1 apresenta a rede de coocorrência de termos gerada pelo VOSviewer, evidenciando os principais construtos e suas relações na literatura analisada.

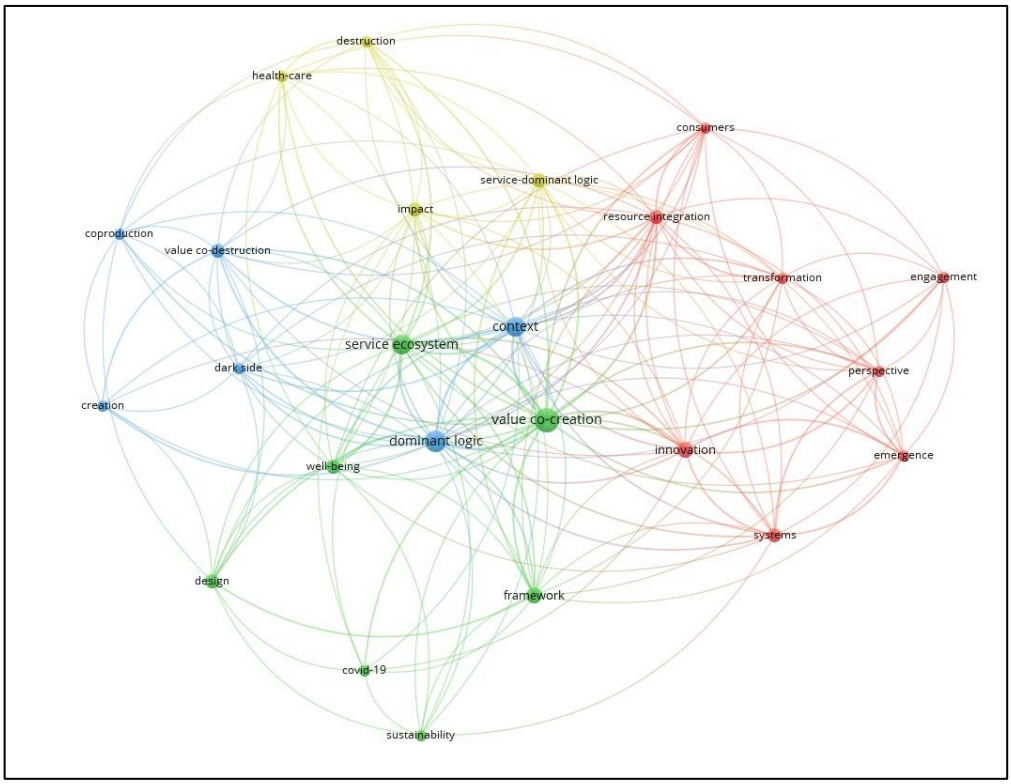


Figura 1. Rede de coocorrência de termos.
Fonte: Elaborada pelo autor com base na análise realizada no software VOSviewer, 2026.

3.2 Discussão dos Achados e Mapa Conceitual

Com base na rede de coocorrência apresentada na seção anterior e na análise de conteúdo dos artigos selecionados, elaborou-se um mapa conceitual com o objetivo de organizar as relações entre os principais construtos identificados. Diferentemente do VOSviewer, que evidencia proximidades e conexões entre termos, o mapa conceitual proposto busca sintetizar essas relações em uma estrutura lógica, destacando antecedentes, mecanismos centrais e desdobramentos. A partir dessa organização, foram priorizadas quatro relações principais: (i) o ecossistema de serviço como contexto das interações; (ii) os mecanismos de interação, especialmente engajamento e integração de recursos; (iii) a co-criação de valor como processo central; e (iv) a co-destruição de valor como trajetória paralela, associada a efeitos negativos sobre atores e sistemas.

O mapa conceitual aqui proposto parte da ideia de que o ecossistema de serviço constitui o contexto fundamental no qual ocorrem os mecanismos de interação, especialmente o engajamento de atores e a integração de recursos (Bartelheimer et al., 2025). No entanto, essas interações não produzem resultados previsíveis, mas desdobram-se em uma trajetória dual: de um lado, a co-criação de valor, associada a efeitos positivos como inovação, transformação e bem-estar (Chen et al., 2023; Sarno et al., 2025); de outro, a co-destruição de valor, decorrente de falhas, desalinhamentos ou disfuncionalidades que comprometem a viabilidade de atores e sistemas (Terblanche & Babin, 2024; Liljeroos-Cork & Luhtala, 2025; Apostolidis et al., 2023).

3.2.1 Ecossistema de serviço e mecanismos de interação

O ecossistema de serviço é tratado como o principal contexto desta análise, por ser compreendido como um sistema autocontido e autoajustável de atores integradores de recursos, situado em estruturas institucionais, sociais e culturais mais amplas (Sarno et al., 2025; Akaka & Vargo, 2015). Ele transcende trocas bilaterais simples e passa a abarcar redes dinâmicas em que a agência pode, inclusive, assumir forma híbrida, envolvendo humanos e inteligência artificial configurados deliberadamente para a prestação de serviço (Bartelheimer et al., 2025). A literatura reforça que a dinâmica desses ecossistemas é impulsionada pela necessidade de adaptação frente a crises, nas quais os atores exercem sua agência para preencher lacunas institucionais (Thompson-Whiteside et al., 2023; Gupta et al., 2024).

Nesse cenário, o engajamento e a integração de recursos aparecem como os mecanismos fundamentais. O engajamento funciona como a base necessária para que os stakeholders reconheçam o valor potencial e se envolvam no ecossistema (Mason et al., 2024; Palakshappa et al., 2024). Paralelamente, a integração de recursos é o processo basilar de qualquer ecossistema, visto que todos os atores são, por definição, integradores de recursos em processos de criação de valor (Bartelheimer et al., 2025; Liljeroos-Cork & Luhtala, 2025). Profissionais de linha de frente, por exemplo, atuam como nós vitais nesses mecanismos, desempenhando papéis de colaboradores ou agentes de empoderamento que facilitam a articulação de recursos no setor público (Maijala et al., 2025).

3.2.2 Co-criação de valor e *outcomes* positivos

A co-criação de valor (VCC) ocupa um papel central como catalisador de bem-estar individual, coletivo e sistêmico (Chen et al., 2023). Quando a integração de recursos é bem-sucedida, o valor emerge como uma mudança positiva na viabilidade ou na saúde de um sistema, permitindo, por exemplo, que atores vulneráveis em

situações de emergência inovem rapidamente por meio de proto-instituições (Thompson-Whiteside et al., 2023; Sarno et al., 2025). A VCC é facilitada quando há alinhamento estratégico e os stakeholders percebem ganhos claros em eficiência, qualidade ou legados de longo prazo (Mason et al., 2024).

Essas interações co-criativas conectam-se diretamente à inovação e à transformação, uma vez que a inovação pode ser compreendida como um processo que emerge de novas combinações de recursos e práticas para enfrentar problemas complexos (Sarno et al., 2025). Portanto, os desdobramentos positivos do mapa são validados pela capacidade da VCC de gerar benefícios associados ao bem-estar e à qualidade de vida, os quais se distribuem por múltiplos níveis do sistema (Ramaswamy & Ozcan, 2014; Chen et al., 2023).

3.2.3 Co-destruição de valor como trajetória paralela

A co-destruição de valor (VCD) entra no modelo para evitar uma leitura excessivamente otimista da co-criação, reconhecendo o chamado lado sombrio (*gloomy side*) das interações (Terblanche & Babin, 2024). A VCD manifesta-se como um processo interacional que resulta no declínio do bem-estar ou da viabilidade de ao menos um dos atores envolvidos (Chen et al., 2023). A literatura identifica que a destruição de valor pode emergir da má integração de recursos, causada por silos burocráticos, falta de transparência ou objetivos conflitantes entre os setores público e privado (Liljeroos-Cork & Luhtala, 2025).

Dentre os principais gatilhos para esses efeitos negativos, destacam-se a incivilidade de clientes, que gera estresse e burnout nos funcionários, e o estigma associado a certos serviços, que pode causar um efeito de transbordo (*spillover*) negativo para outras relações do usuário (Terblanche & Babin, 2024; Apostolidis et al., 2023). Na indústria de infraestrutura, por exemplo, decisões tomadas no presente sem considerar a temporalidade sistêmica podem gerar custos futuros excessivos, caracterizando uma perda de viabilidade econômica e social (Liljeroos-Cork & Luhtala, 2025). Assim, o mapa mostra-se coerente ao representar a VCD como uma consequência real de interações disfuncionais ou falhas de integração que comprometem a saúde do ecossistema (Terblanche & Babin, 2024; Chen et al., 2023).

3.2.4 Síntese do modelo

O modelo conceitual proposto evidencia que os ecossistemas de serviço operam de forma ambivalente. A análise revela que os mesmos mecanismos de interação — engajamento e integração de recursos — possuem um caráter dual: dependendo do alinhamento institucional, da qualidade das interações e das estratégias de poder adotadas, eles podem favorecer o bem-estar e a inovação (VCC) ou contribuir para o declínio da viabilidade e efeitos negativos sobre os atores (VCD) (Hogg, 2024; Terblanche & Babin, 2024). Assim, a viabilidade de um ecossistema depende não apenas de fomentar a co-criação, mas de mitigar ativamente os processos de destruição latentes em suas interações (Liljeroos-Cork & Luhtala, 2025; Chen et al., 2023).

A Figura 2 ilustra a estrutura proposta neste trabalho.

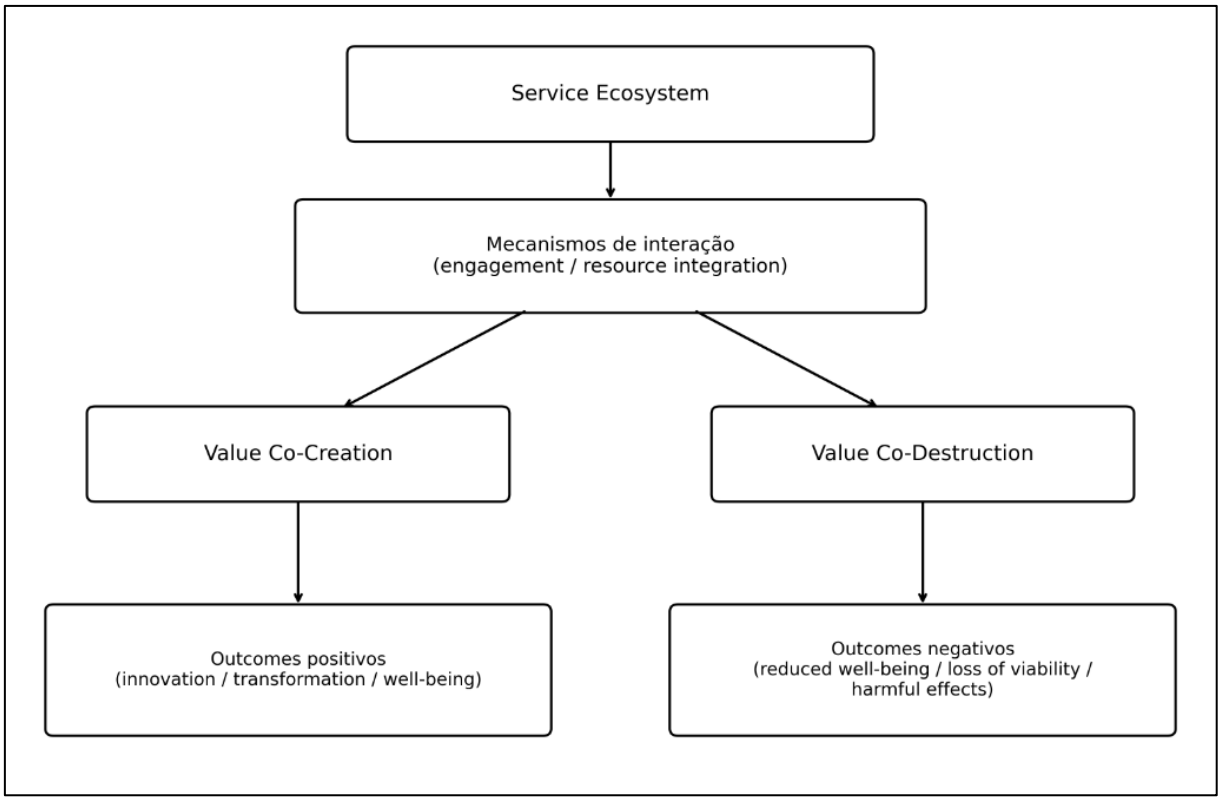


Figura 2. Mapa conceitual dos ecossistemas de serviço.
Fonte: Elaborada pelo autor, 2026.

4. CONCLUSÃO

Este trabalho buscou compreender como a literatura recente sobre ecossistemas de serviço articula os mecanismos de interação aos processos de co-criação e co-destruição de valor. Com base na análise bibliométrica realizada com apoio do VOSviewer e na leitura interpretativa dos artigos selecionados, foi possível identificar a centralidade dos ecossistemas de serviço e da co-criação de valor na organização do campo, bem como o papel relevante de mecanismos como engajamento e integração de recursos na dinâmica das interações.

Os achados indicam que a integração de recursos, nos ecossistemas de serviço, pode conduzir a trajetórias distintas. De um lado, a co-criação de valor associa-se a resultados positivos, como inovação, transformação e bem-estar. De outro, a co-destruição de valor evidencia que essas mesmas interações também podem gerar efeitos adversos, comprometendo a viabilidade de atores e sistemas. Com isso, o trabalho reforça que as dinâmicas de valor nesses ecossistemas são ambivalentes e que uma compreensão mais robusta do tema depende do exame simultâneo de seus potenciais construtivos e destrutivos.

Do ponto de vista teórico, o trabalho contribui ao tornar mais claras relações que, embora presentes na literatura, aparecem de forma dispersa. O mapa conceitual proposto permite visualizar de maneira estruturada como o ecossistema de serviço funciona como contexto das interações, como os mecanismos de interação viabilizam processos de valor e como esses processos podem se desdobrar tanto em co-criação quanto em co-destruição. Com isso, o estudo oferece uma síntese analítica útil para futuras pesquisas interessadas em aprofundar as conexões entre interação, valor e viabilidade sistêmica.

Em termos práticos, os resultados sugerem que gestores e formuladores de políticas não devem tratar a criação de valor como um processo automaticamente benéfico. A efetividade dos ecossistemas de serviço depende da qualidade das interações, do alinhamento institucional e da capacidade de mitigar falhas na integração de recursos. Assim, compreender os mecanismos que favorecem a co-criação e, ao mesmo tempo, reconhecer os fatores que desencadeiam a co-destruição torna-se fundamental para promover ecossistemas mais resilientes, sustentáveis e capazes de gerar benefícios mais amplos para seus participantes.

5. REFERÊNCIAS

Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems. *Journal of Services Marketing*, *29*(6-7), 453-462.

Apostolidis, C., Brown, J., & Farquhar, J. (2023). Stigma in payday borrowing: a service ecosystems approach. *European Journal of Marketing, 57*(10), 2737-2764.

Bartelheimer, C., Heinz, D., Hönigsberg, S., Siemon, D., Li, M. M., Strohmann, T., Poeppelbuss, J., & Peters, C. (2025). Conceptualizing hybrid intelligent service ecosystems. *Electronic Markets*, *35*(1), 63.

Chen, X. M. S., Schuster, L., & Luck, E. (2023). The well-being outcomes of multi-actor inter-organisational value co-creation and co-destruction within a service ecosystem. *Journal of Services Marketing, 37*(5), 606-619.

Cobben, D., Ooms, W., Roijakkers, N., & Radziwon, A. (2022). Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals. *Journal of Business Research*, *142*, 138-164.

Gupta, A., Roy, S., & Kamath, R. (2024). Filling in the gaps: a service ecosystem perspective on purchase groups as interstitial markets. *Journal of Services Marketing*, *38*(6), 691-710.

Hogg, J. (2024). Exploring power strategies for transformation in a service-ecosystem. *Journal of Service Theory and Practice*, *34*(3), 399-419.

Liljeroos-Cork, J., & Luhtala, M. (2025). Value co-destruction through misintegration of resources within a public service ecosystem. *Public Management Review*, *27*(3), 722-745.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.

Maijala, S., Rantamäki, A., Kurkela, K., Tuurnas, S., & Jalonen, H. (2025). Roles of professionals in value co-creation: a systematic literature review. *Public Management Review*, *27*(11), 2643-2667.

Mason, M. C., Iacuzzi, S., Zamparo, G., & Garlatti, A. (2024). How do stakeholders co-create value in a service ecosystem? Insight from mega-events. *Management Decision*, *62*(13), 398-425.

Palakshappa, N., Dodds, S., & Stangl, L. M. (2024). Understanding sustainable service ecosystems: a meso-level perspective. *Journal of Services Marketing*, *38*(3), 288-300.

Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2014). *The co-creation paradigm*. Stanford University Press.

Sarno, D., Enquist, B., Polese, F., Sebastiani, R., Petros Sebhatu, S., & Viljakainen, A. M. (2025). A processual view on sustainability transitions in service ecosystems. *Journal of Service Management*, *36*(2), 156-183.

Terblanche, N. S., & Babin, B. J. (2024). The gloomy side of value co-creation for service employees. *Journal of Services Marketing*, *38*(10), 44-65.

Thompson-Whiteside, H., Fletcher-Brown, J., Middleton, K., & Turnbull, S. (2023). Emergence in emergency: how actors adapt to service ecosystem disruption. *Journal of Business Research*, *162*, 113800.