

# ENSAIO TEÓRICO SOBRE A LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO (LDS)

## A THEORIC ESSAY ON THE SERVICE-DOMINANT LOGIC (SDL)

## ENSAYO TEÓRICO SOBRE LA LÓGICA DE SERVICIO DOMINANTE (LSD)

**Hellen Taynan Cavalcanti, MSc**

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil

[hellentaynan@gmail.com](mailto:hellentaynan@gmail.com)

**Luciana Alves Rodas Vera, Dra.**

Universidade Federal da Bahia/Brazil

[profa.lucianarodasvera@gmail.com](mailto:profa.lucianarodasvera@gmail.com)

### RESUMO

Este ensaio teórico tem o objetivo de discutir aspectos relacionados à Lógica Dominante do Serviço (LDS), abordada por Lusch e Vargo desde 2004. No decorrer dos últimos 16 anos, a temática da Lógica recebeu contribuições essenciais, que colaboraram para a atualizações dos termos, axiomas e léxico. Neste sentido, destaca-se a pertinência do ensaio com vistas a atualizar o estado da arte destas publicações, apontando algumas críticas feitas pela literatura e apresentando possibilidades para a pesquisa de marketing no contexto brasileiro.

**Palavras-chave:** Lógica Dominante do Serviço (LDS); Críticas; Possibilidades; Ensaio Teórico; Marketing.

### ABSTRACT

This theoretical essay has the objective of discussing aspects related to the LDS, which has been addressed by Lusch and Vargo since 2004. Over the last 16 years, the Logic theme has received essential contributions that contributed to the updating of the terms, axioms and lexicon. In this sense, we highlight the pertinence of the essay with a view to updating the state of the art of these publications, pointing out some criticisms made in the literature and presenting possibilities for the marketing research in the Brazilian context.

**Keywords:** Service-Dominant Logic; Criticism; Possibilities; Theoretical Essay; Marketing.

### RESUMEN

Este ensayo teórico tiene el objetivo de discutir aspectos relacionados a la Lógica De Servicio Dominante (LDS), abordada por Lusch y Vargo desde 2004. En el transcurso de los últimos 15 años, la temática de la Lógica recibió contribuciones esenciales, que colaboraron para las actualizaciones de los términos, axiomas y léxico. En este sentido, se destaca la pertinencia del ensayo con vistas a actualizar el estado del arte de estas publicaciones, apuntando algunas críticas hechas por la literatura y presentando posibilidades para la investigación de marketing en el contexto brasileño.

**Palabras clave:** Lógica dominante del servicio (LDS); La crítica; Posibilidades; Ensayo Teórico; Marketing.

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo do consumo de serviços compreende uma área em expansão no campo do marketing. Tal expansão pode ser interpretada sob a óptica de um movimento que amplia o foco do marketing para a experiência (PINE, GILMORE, 2011, 1999). Segundo Vargo e Lusch (2004), o marketing tem se movido de uma visão dominada por bens/produtos (G-D), em que os resultados tangíveis e as transações discretas eram centrais, para uma visão dominada pelo serviço (S-D), em que a intangibilidade, os processos de troca e os relacionamentos são centrais. Os autores propõem, assim, uma reorientação filosófica para o marketing



(VARGO; LUSCH, 2004), que posteriormente foi identificada como uma nova perspectiva teórica (VARGO; LUSCH, 2016) chamada Lógica Dominante do Serviço (LDS).

A LDS, de acordo com os autores, é aplicável a todas as ofertas do marketing, incluindo aquelas que envolvem resultados tangíveis (bens/produtos) no processo de provisão do serviço (VARGO; LUSCH, 2004; LUSCH; VARGO, 2014). Há diversos estudos sobre as aplicações da LDS em ofertas de marketing como serviços de turismo e hoteleira (SHAW; BAILEY; WILLIAMS, 2011; MENDONÇA.; MEDEIROS, 2014), serviços educacionais (BRAMBILLA; DAMACENA, 2011); ações de marketing social (HIGUCHI et al., 2015), experiência de marca de cerveja (NUNES et al., 2016), entre outros. De um modo bem prático, é possível de dizer que a LDS, por exemplo, pode ser aplicável para a gestão de marketing de serviços turísticos na medida em que destaca o relacionamento cliente-fornecedor por meio de interação e diálogo. O setor de turismo está cada vez mais baseado na experiência do cliente, sendo assim fornecedores e consumidores interagem mais estreitamente em todos os estágios do relacionamento (SHAW; BAILEY; WILLIAMS, 2011).

Neste sentido, destaca-se que o sentido da palavra ‘serviço’, aparece não como substantivo no sentido indicativo de bem/produto intangível, mas como verbo. É o sentido de servir que está presente em todas as ofertas antes mesmo da entrega ao consumidor. Nota-se, com esta perspectiva, que os autores da LDS lançam um novo olhar para o processo de criação de valor ao cliente e oferecem suporte para que o processo de cocriação no marketing seja compreendido de forma mais abrangente (RIBEIRO; MONTEIRO; LUTTEMBARCK, 2019).

O objetivo deste ensaio teórico é discutir os aspectos da Lógica Dominante do Serviço (LDS), bem como as críticas feitas a ela por alguns autores. Assim, atualizar-se-á o estado da arte da proposta apontando as perspectivas para o alinhamento e desenvolvimento de pesquisas no contexto brasileiro. A contribuição deste trabalho é, portanto, oferecer uma discussão teórica sobre a Lógica Dominante do Serviço (LDS).

## 2 LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO

A proposta seminal da LDS surge em 2004, sem perspectivas de surgimento de uma nova teoria. Vargo e Lusch (2004) publicaram um artigo discutindo a evolução do pensamento do marketing, propondo uma reorientação filosófica para o marketing. Esta reorientação apontava como caminho a Lógica Dominante do Serviço (LDS).

Neste caminho, o marketing estaria em um movimento de uma visão dominada por bens/produtos (G-D) para uma visão dominada por serviços. Os autores argumentam que o maior problema com a lógica dominada por bens/produtos é que ela promove a centralidade nos bens/produtos, sendo que, para eles, os bens/produtos são apenas veículos para provisão de serviços, geralmente possibilitando o autosserviço.

Neste sentido, os autores explicam e posicionam que a LDS não teria a pretensão de criar um novo paradigma, mas ampliar o escopo do marketing. Assim, surge a proposta de compreender os bens/produtos como meio e não como “produto final” em si, já que os clientes buscam soluções e experiências, e não produtos.

Na lógica dominada por bens/produtos, a empresa é central para a troca econômica, porque a firma é vista como ator proativo – aquela que inova, produz, desenvolve, distribui e promove bens/produtos (VARGO; LUSCH, 2004; VARGO; LUSCH, 2008; LUSCH; VARGO, 2014). Os autores se posicionam criticamente à

lógica dominada por bens/produtos, observando que apenas os bens/produtos em si não são a proposta central da troca e que as firmas não são atores centrais.

Organizações e firmas são invenções para ajudar os seres humanos a resolver os problemas associados com a troca de suas habilidades vantajosas individuais. Humanos são atores-chave na cocriação de seu bem/produto-estar por combinar recursos de várias faces do mercado (organizações e outros atores) e recursos privados (deles próprios, amigos, família, etc.) e públicos (governo e instituições comunitárias), para continuamente resolver questões no contexto de suas próprias vidas. Isso não quer dizer que atores humanos não são influenciados por organizações e outras estruturas. Os humanos criam organizações e estruturas que, por sua vez, os influenciam e controlam (LUSCH; VARGO, 2014, p. 6).

Outro problema atrelado à lógica dominada por bens/produtos, atribuído por Lusch e Vargo (2014), é a promoção implícita de centralidade no valor de troca, isto é, de que o processo de produção incorpora valor aos bens/produtos, como se o valor fosse intrínseco a eles. Os autores criticam a lógica dominada por bens/produtos no que tange à distinção associada ao “produtor-consumidor”, que considera a ideia de que alguns atores produzem (criam) valor, enquanto outros (consumidores) destroem este valor à medida que consomem o produto.

Para eles, a criação de valor não acontece nas fábricas ou por meio da distribuição, e sim através de interações de atores compartilhando e usando recursos como habilidades (competências) e conhecimentos. Lusch e Vargo (2014) defendem, portanto, a ideia de que o valor é cocriado e de que é necessária uma lógica que reconheça a primazia dos recursos humanos aplicados em benefício de outras pessoas (e de si próprio) – Lógica Dominante do Serviço.

O serviço é definido por eles como uma aplicação de competências especializadas (conhecimentos e habilidades) através de atividades, processos e desempenho para o benefício de outra entidade ou da própria entidade. Portanto, a Lógica Dominante do Serviço representa uma filosofia reorientada que é aplicável a todas as ofertas do marketing, incluindo aquelas que envolvem resultados tangíveis (bens/produtos) no processo de provisão do serviço (VARGO; LUSCH, 2004; LUSCH; VARGO, 2014). Ou seja, o serviço não é definido em oposição aos bens/produtos, nem em termos de unidades de saída (tangível ou intangível).

Na perspectiva da LDS, Lusch e Vargo (2014) sugerem uma visão das trocas econômicas e sociais como uma perspectiva de atores interagindo com outros atores, o que eles chamam de rede ator-para-ator (A2A). Assim, conseguem corrigir a crítica apontada por eles nos artigos seminais da proposta, a saber, que o consumidor era mero receptor do que os atores (empresas) distribuíam. Desse modo, a lógica surge também como possibilidade de tornar todos os atores corresponsáveis pela oferta e este é o centro da cocriação de valor, que é também um termo central da LDS.

### 3 ORGANIZAÇÃO DO LÉXICO DA LDS

A organização da Lógica Dominante do Serviço (LDS), compreendeu um léxico que sofreu modificações ao longo do tempo. A reorientação filosófica proposta pela primeira vez em 2004 por Vargo e Lusch sofreu alterações ora na linguagem, ora na formulação do que os autores tratam por premissas

fundamentais. Em 2004, Vargo e Lusch pontuavam que o cliente, para além de um cocriador de valor, também é sempre um coprodutor.

Esta compreensão deu-se em razão da coprodução de valor como um componente da cocriação. De certo modo, a coprodução seria assim percebida, especialmente quando há uso de mercadorias no processo de criação de valor e que permite a modificação do consumidor em algum grau. Todavia, em 2007, os próprios autores Vargo e Lusch (2007), em novo artigo, ainda que ratificando a ideia a que se referiram como coprodutores, alteraram a afirmação para “o cliente é sempre um cocriador de valor”, enfatizando que a cocriação é inerente ao processo, estando a coprodução como ocasional, mas não necessária.

Grönroos e Voima (2013) retomam essa discussão e expandem a análise a uma compreensão baseada em interações diretas e indiretas. Ora, se em última análise, Vargo e Lusch (2008) defendem que o serviço deve ser experimentado pelo cliente, qual seria a participação da empresa no processo de criação de valor? Verificou-se assim uma lacuna, uma vez que seria necessário posicionar os papéis de cliente e empresa a fim de atribuir a cocriação como fruto da interação entre ambas as partes.

Em 2014, o léxico da LDS assumiu uma identidade mais forte, compreendendo dez premissas e quatro axiomas, mas foi em 2016, com a atualização mais recente, que os atores passaram a considerar a possibilidade de uma proposta teórica de fato para o marketing (LUSCH; VARGO, 2016). Assim, apresenta-se o léxico da Lógica Dominante do Serviço composta por cinco axiomas e onze premissas fundamentais, termos que serão discutidos na sequência.

Quadro 1 - Léxico da Lógica Dominante de Serviço

| <b>Lógica Dominante do Serviço</b> |      |  |
|------------------------------------|------|--|
| Atores                             | PF1  | Serviço é a base fundamental de troca.   |
|                                    | PF2  | Trocas indiretas mascaram a base fundamental da troca, o serviço.  |
|                                    | PF3  | Bens/produtos são um mecanismo de distribuição para fornecer serviço.  |
|                                    | PF4  | Recursos operantes são a fonte fundamental de benefícios estratégicos.                                       |
|                                    | PF5  | Todas as economias são economias de serviço.   |
| Recursos                           | PF6  | O valor é cocriado por todos os autores incluindo sempre o beneficiário.                                     |
|                                    | PF7  | Atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de propostas de valor.             |
| PF8                                |      | Uma visão centrada no serviço é inerentemente relacional e orientada ao beneficiário.                        |
| Serviço                            | PF9  | Todos os atores sociais e econômicos são recursos integradores.  |
| Valor                              | PF10 | O valor é sempre única e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.                                  |
| Instituições                       | PF11 | A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas pelo ator e pelos arranjos institucionais. |

Fonte: Vargo e Lusch (2016).

A primeira premissa corresponde ao primeiro axioma: Serviço é a base fundamental de troca. Ela é baseada na definição de serviço (uma aplicação de recursos operantes para o benefício de outro ator) e na ideia de que serviço sempre é trocado por serviço. Isso implica que bens/produtos são aplicados para a provisão de

serviços, que todos os negócios são negócios de serviço; e que todas as economias são economias de serviços (LUSCH; VARGO, 2014). Os autores afirmam que os atores têm dois recursos operantes básicos: habilidades físicas e mentais. Estes recursos são operantes porque os atores os utilizam para criar efeitos benéficos por atuar sobre outros recursos (*operant* ou *operand*).

Os atores desenvolvem e aplicam estes recursos e trocam sua aplicação com outros atores para aumentar sua viabilidade no sistema. Isso é necessário porque as habilidades físicas e mentais são inadequadamente distribuídas na população. Pelo fato de os atores se especializarem em habilidades e competências particulares, eles alcançam escala e efeitos de aprendizagem. Neste sentido, os autores explicam que a especialização requer troca. O que Vargo e Lusch sugerem nesta premissa fundamental é que todos os atores, sejam eles indivíduos, firmas ou agências governamentais, devem reconhecer a natureza primária do que eles estão ofertando na troca com outros atores. Todos os atores econômicos, de acordo com Lusch e Vargo (2014), necessitam conseguir bens/produtos relativamente em uma combinação de habilidades mentais e físicas e usar isso para desenvolver ofertas especializadas de serviço.

A segunda premissa fundamental é: A troca indireta mascara a fundamental base de troca. Na visão de Lusch e Vargo (2014), o fato de a troca do serviço pelo serviço não ser direta, mas indireta, contribui para que o serviço não tenha sido visto pelo *mainstream*, historicamente, como a essência da atividade econômica. Além disso, os autores também notam que o serviço pode ser mascarado porque existem muitas trocas de serviços que ocorrem dentro de uma organização e elas não são diretamente voltadas para o mercado. A troca indireta e sua tendência para mascarar o serviço como base de troca é algo que parece ser universal em diferentes sociedades. Porém, independentemente do tipo de organização, o processo fundamental não muda; os atores ainda trocam suas habilidades especializadas pelas habilidades individuais e coletivas de outros atores em trocas baseadas no mercado. Ou seja, trocam serviço por serviço. Dinheiro, bens/produtos e organizações são apenas os veículos de troca ou intermediários.

Já a terceira premissa fundamental é: Bens/produtos são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços. Tradicionalmente, produtos tangíveis têm sido vistos como componentes fundamentais de troca econômica (LUSCH; VARGO, 2014). Quando a subsistência básica e a sobrevivência são preocupações primordiais, ninguém pode ignorar a importância dos bens/produtos tangíveis, a exemplo dos alimentos. Contudo, Lusch e Vargo (2014) chamam atenção de que é útil enxergar os bens/produtos como dispositivos de serviços em que outros atores usaram seu conhecimento e sua habilidade para criá-los.

A quarta premissa fundamental é: Recursos operantes (*operant resource*) são uma fonte fundamental de vantagem competitiva. A Lógica Dominante do Serviço reconhece o papel dos bens/produtos tangíveis e outros recursos operados (*operand*), contudo Lusch e Vargo (2014) defendem que eles não seriam úteis sem o conhecimento e as habilidades, que permitem o ator projetar e usar um recurso operado (*operand*). Assim, o que os autores querem dizer é que somente se o ator tem o recurso operante (*operant*) e sabe como aplicar os recursos tangíveis e intangíveis é que ele pode ganhar vantagem. Quando os atores inovam e descobrem novos caminhos de integrar recursos existentes com novos recursos, eles estão aptos a criar novos mercados ou/expandir mercados existentes (LUSCH; VARGO, 2014). Levando em consideração que o serviço é uma aplicação de recursos em benefício de outro ator ou dele próprio, apenas aqueles recursos que produzem efeitos podem servir como uma fonte fundamental de vantagem estratégica ou competitiva e, portanto, tais recursos não são nunca meramente recursos estáticos operados (*operand*).

A quinta premissa fundamental “Todas as economias são economias de serviço” deriva do primeiro axioma “O serviço é a base fundamental de troca”. De acordo com Lusch e Vargo (2014), os economistas têm ensinado a pensar sobre o desenvolvimento econômico em termos de “eras” ou “economias”, tais como agrícola e industrial. O pensamento econômico formal desenvolveu, durante uma destas eras, a “economia industrial”, e ela tem tendência a descrever as economias em termos de tipos de resultado (produtos agrícolas, produtos manufaturados, etc), associados aos mercados que foram expandindo rapidamente no momento. Entretanto, Lusch e Vargo (2014) atentam que as “economias” poderiam ser vistas com mais exatidão como macro-especializações, cada qual caracterizada por uma expansão e um refinamento de algum tipo particular de competência que poderia ser trocada.

O processo fundamental de troca econômica pertence à aplicação de habilidades físicas e mentais (provisão de serviço), e os bens/produtos manufaturados correspondem a mecanismos de provisão de serviço. Neste sentido, o que Lusch e Vargo (2014) propõem é que, nas classificações de atividade econômica e de eras econômicas, o denominador comum é o refinamento crescente e a troca de conhecimento e habilidades especializadas, ou recursos *operant*. Para eles, os sistemas tradicionais classificatórios das atividades econômicas subestimam o papel histórico dos serviços. Os autores não querem dizer com isso que o serviço é o único a se tornar importante nesse período, mas que apenas neste momento histórico é que ele tem se tornado mais aparente na economia como uma especialização crescente.

O segundo axioma e sexta premissa fundamental “O consumidor é sempre cocriador de valor”, contradiz a lógica dominada por bens/produtos, que enxerga a firma como produtor e criador de valor, e sugere que o valor é algo cocriado através da interação entre os atores. O valor surge através do uso da oferta em um contexto particular, em conjunto com recursos providos por outros provedores de serviço. A firma, portanto, não pode criar valor independentemente.

Durante o uso de um produto, o beneficiário também compartilha do processo de criação de valor e entrega do processo. A cocriação de valor, portanto, reconhece que o valor é sempre criado em uso e em integração de recursos. Lusch e Vargo (2014) definem a cocriação de valor como o processo em que atores seguem por meio de um crescente desenvolvimento de conhecimento e habilidades aplicadas e especializadas, troca de serviço e integração de recurso. O que os autores propõem, portanto, é que o valor, em uma perspectiva centrada no ator, não é algo que a firma pode produzir e entregar a outros atores.

A respeito dessa perspectiva de Lusch e Vargo (2014), Baron et al. (2010) comentam que os consumidores não são vistos simplesmente como objetos (recursos operados) a serem alcançados, segmentados e pesquisados, mas como donos de recursos operantes (como habilidades, capacidades, conhecimento, iniciativa e imaginação) que eles integram para criar experiências e valores. Os consumidores fazem parte de uma rede familiar, comercial e social e de comunidades de prática, trazidas junto com a internet (BARON et al., 2010). Eles são, portanto, participantes ativos na criação de experiências, ao invés de recipientes passivos de mensagens de marketing.

A sétima premissa fundamental é: A empresa não pode entregar valor, mas apenas oferecer proposição de valor. Com esta premissa, os autores querem dizer que uma empresa ou qualquer outro ator não pode entregar valor a outros atores e sim apenas oferecer uma proposição de valor. Uma proposição de valor é frequentemente vista como um conjunto de benefícios prometidos em relação a custos esperados; e isso não necessariamente precisa ser colocado em termos econômicos (LUSH; VARGO, 2014). O que é tradicionalmente visto como

*marketing mix* é diretamente ou indiretamente parte de uma proposição de valor da firma, o que inclui produto, preço, promoção, distribuição e gestão de marca.

Todos estes elementos devem ser enfatizados nos trabalhos a serem feitos pelo ator beneficiário. Todos esses aspectos e fatores que fazem parte de uma proposição de valor são cocriados com uma comunidade de outros atores tais como uma comunidade de marca da firma, parceiros da cadeia de suprimentos, e até governo. Por exemplo, uma comunidade de marca da firma pode, através das mídias sociais e outras comunicações, influenciar significativamente a imagem de marca da firma. Portanto, uma proposição de valor sob a Lógica Dominante do Serviço é como um ator propõe afetar positivamente outro ator. Isso reconhece que o valor é obtido quando um ator experimenta, por meio do engajamento com a firma, o desdobramento da interação com a oferta de mercado. Assim, as empresas e outros atores podem oferecer potencial de valor através de proposições de valor; entretanto, eles não podem criar valor mas apenas cocriá-lo (LUSCH; VARGO, 2014).

A oitava premissa fundamental é: Uma visão voltada para o serviço é inerentemente orientada para o cliente e relacional. Para a Lógica Dominante do Serviço, o relacionamento não é algo opcional. A cocriação de valor e a troca de serviço implica uma complexa rede de relacionamentos de criação de valor. A visão voltada para o serviço é também inerentemente orientada para o beneficiário ou cliente, porque ela foca na firma fazendo coisas, não apenas para o beneficiário, mas também em conjunto com o beneficiário. Isso é um modelo de inseparabilidade do ator que oferece o serviço e do beneficiário do serviço, e é adotado por um contínuo diálogo entre atores da rede (firma, fornecedores, clientes e demais *stakeholders*) (LUSCH; VARGO, 2014).

Os autores expõem que esta oitava premissa deve significar que o serviço é inerentemente orientado para o consumidor porque na Lógica Dominante do Serviço o serviço é definido como aplicação de conhecimento e habilidades para beneficiar um outro ator, que frequentemente é o consumidor. A orientação do serviço é, portanto, sempre direcionada para o beneficiário do serviço.

Em relação ao terceiro axioma e nona premissa fundamental “Toda economia e atores sociais são integradores de recursos”, Lusch e Vargo (2014) explicam que é através da integração de recursos, provenientes de uma variedade de fontes (privadas, de mercado e públicas), que o valor é cocriado. Esta integração não ocorre apenas com recursos diretamente disponíveis aos atores envolvidos na troca. O valor é algo que é cocriado por meio da troca, integração e uso de recursos no contexto de outros recursos, associado a atores múltiplos. O valor é sempre cocriado pelo provedor de serviço e por um beneficiário (ou vários).

Lusch e Vargo (2014) explicam que integradores de recursos são atores que criam recursos através da combinação com outros recursos. Os outros recursos são o mercado, privado, e os recursos públicos. A Lógica Dominante do Serviço enxerga os atores genéricos como uma tentativa de aumentar a viabilidade de um sistema através da troca e integração de recursos. Desse modo os autores se tornam cocriadores valor.

Os autores expõem que a integração de recursos pode também ser usada para descrever o processo de inovação. Segundo eles, isso requer três conjuntos inter-relacionados de ideias simples: (1) todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos; (2) integração de recurso resulta em criação de recurso; e (3) como novos recursos são criados, eles são integrados com outros recursos e o processo de integração de recurso e criação de recurso se repete. Assim, os recursos essenciais e a integração de recurso geram recursos adicionais. Esses recursos adicionais são frequentemente inovações incrementais, mas ocasionalmente eles são inovações radicais que resultam em novos mercados.

O quarto axioma e décima premissa fundamental é: O valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário. Segundo Lusch e Vargo (2014), este axioma expressa que cada incidência de troca de serviço cria uma experiência diferente e circunstância única (para o beneficiário) e uma avaliação de valor, porque cada experiência toma lugar em um contexto diferente, envolvendo a disponibilidade, integração, e uso de uma diferente combinação de recursos e atores.

#### 4 COCRIAÇÃO DE VALOR

A Lógica Dominante do Serviço tornou-se um paradigma emergente do marketing inclinando-se à ideia de cocriação de valor e sugere, portanto, que os significados emergem de uma interação colaborativa entre os provedores de serviço e os consumidores. Sobre o quarto axioma, os autores afirmam que ele reforça a ideia de que o valor é experiencial, já que, para eles, toda situação de consumo é experiencial.

O beneficiário do serviço integra um serviço ofertado com outros mercados, recursos públicos e privados, e, no processo, o beneficiário determina valor. O valor é sempre valor em uso e ocorre em um contexto particular. Este valor em uso contextual é exclusivamente e fenomenologicamente avaliado pelo ator beneficiário e é entrelaçado com o conceito de experiência (por exemplo, experiência do consumidor). Isso não significa que um único ator não seja influenciado por outros e por instituições, mas, no fim, é o ator que faz a avaliação do valor (LUSCH; VARGO, 2014, p. 144).

A cocriação de valor reside sempre na intersecção de todos os atores e recursos que estão integrados, incluindo recursos e atores oriundos de trocas diretas e indiretas. A Lógica Dominante do Serviço removeu a ideia de que a firma tem papel primário e central na criação de valor e passa a indicar que ela tem um papel de participante do processo de criação de valor.

Em 2016, Vargo e Lusch retomam a discussão referindo-se à LDS como potencialmente teórica a partir do entendimento de uma horizontalidade e assim equidade entre os atores envolvidos nos processos de troca (VARGO; LUSCH, 2016). Assim, eles reordenaram ideias acerca da cocriação de valor, ratificando a perspectiva horizontal que torna empresa e consumidor em relação ator-para-ator (A2A). Somente com essa compreensão, segundo Vargo e Lusch (2016), seria possível discutir cocriação de valor sem incorrer na falha de colocar o consumidor acima da empresa.

Ao se dizer que a percepção de cocriação de valor está ligada à experiência que o consumidor observa ao consumir o “bem/produto”, inverte-se a Lógica que coloca a empresa como responsável pela entrega de valor, para tornar o consumidor responsável. O cerne da LDS, como já mencionado, é uma relação *actor-to-actor* (A2A). Nesta relação, os beneficiários propõem e criam valor juntos (VARGO; LUSCH, 2016). Com este artigo, Vargo e Lusch (2016) acrescentam o axioma institucional com vistas de assegurar que a proposta de valor oferecida pela empresa seja experimentada de forma correta pelo consumidor.

A LDS é uma perspectiva teórica ainda em desenvolvimento, cuja contribuição de outros acadêmicos foi sempre requerida e incentivada no sentido de construir uma forte e coesa tradição de pesquisa em marketing. Na visão de Lusch e Vargo (2014), economia e negócios dizem mais respeito ao processo de compartilhamento de aplicação de recursos entre os atores do que apenas a unidades de saída (resultado). Assim, os atores em seu papel de consumidores não são estáticos, mas sim ativos e criativos.



Traduzindo para uma abordagem gerencial e normativa, a Lógica Dominante do Serviço torna-se algo como:

- Identificar ou desenvolver competências, conhecimento fundamental e habilidades de um ator econômico e social que represente vantagem estratégica potencial.
- Identificar outros atores (consumidores em potencial) que poderiam se beneficiar destas competências.
- Cultivar relacionamentos que envolvam os consumidores em desenvolvimento customizado, proposições de valor compelidas a encontrar necessidades específicas.
- Galgar o sucesso da proposição de valor pela obtenção de retorno econômico e não econômico e usar isso para aumentar sua proposição de valor e seu desempenho
- Envolver consumidores colaborativamente em criação de valor – que é cocriar valor (LUSCH; VARGO, 2014, p. 48).

O que Lusch e Vargo (2014) sugerem, a partir da Lógica Dominante do Serviço, é que a economia dos serviços sempre existiu, mas ela havia sido estudada a partir de uma perspectiva ligada à lógica dominada por bens/produtos e de seu sistema de classificação de atividade econômica, que se manteve como a visão predominante em torno de 200 anos no pensamento econômico formal. A Lógica Dominante do Serviço representa, assim, a convergência do pensamento contemporâneo sobre o mercado e as trocas econômicas, uma visão que tem sido desenvolvida pelo marketing e disciplinas relacionadas.

Nota-se que, desde 2017, um dos pontos fundamentais na discussão da LDS é o axioma institucional acrescentado em 2016. A esta discussão, Vargo e Lusch (2017) consideraram juntamente a ideia de ecossistema de serviços que é definido como a unidade de análise para cocriação de valor. Pesquisas neste sentido são encorajadas pelos autores (VARGO; LUSCH, 2017; VARGO, 2018). O último artigo, até o momento assinado por Vargo, data de 2018 e destaca que a Lógica Dominante do Serviço não ficou restrita ao campo de marketing. O caráter adaptável pela compreensão de que toda oferta, produção e consumo é antes de tudo relacionamento, fez com que estudos envolvendo a LDS fossem desenvolvidos na área da educação, saúde e engenharias.

A presença do axioma institucional no léxico aponta que as instituições são as regras, normas e crenças humanamente concebidas que permitem e limitam a ação e tornam a vida social pelo menos um tanto previsível e significativa. Considerando este axioma, propomos uma breve discussão sobre a importância da coordenação das trocas.

## 5 COORDENAÇÃO E CONTROLE DAS TROCAS – UMA QUESTÃO INSTITUCIONAL

Em 2016, a alteração do léxico da LDS incluiu um quinto axioma, dito institucional. A respeito da avaliação do serviço como unidade básica das trocas (VARGO; LUSCH, 2004), é possível dizer que a Lógica Dominante do Serviço inaugura uma Ciência do Serviço cujo domínio compreende a gestão “dos sistemas de serviço, tomados como arranjos de cocriação de valor, reconhecendo seus vários atores e recursos, tais como pessoas, tecnologia, informação e instituições” (VEIGA; URDAN, 2017, p. 189).

Neste sentido, as instituições aparecem no léxico da LDS com a proposta de controlar e coordenar as trocas (VARGO; LUSCH, 2016). Neste sentido, os arranjos institucionais guiam as práticas de cocriação de valor, exercendo papel fundamental na dinâmica da Lógica Dominante do Serviço. Tal qual apontam Veiga e Urdan (2017), a filosofia da gestão de diversas empresas como IBM, Google e Amazon tem sido moldada pela LDS com base na aplicação e troca de conhecimentos e habilidades, o que implica modelos de negócios sustentáveis e que, ao mesmo tempo, garantem mudança nos estilos de vida.

A combinação das aplicações possíveis de uma Ciência do Serviço pode ampliar relações institucionais pela combinação de arranjos de instituições além da econômica. Convém dizer que, antes da alteração do léxico, já se discutia o papel das instituições nas trocas de mercado e na cocriação. Akaka et al (2014) enfatizam que não apenas a interação que orienta o valor da cocriação, mas também a avaliação e determinação do valor da integração e troca de recursos são influenciados pelas instituições.

Além da garantia necessária para impulsionar a cocriação, os arranjos institucionais servem para assegurar que as ofertas serão experimentadas pela proposição feita. Isso garante, por exemplo, a fluidez da sétima premissa da LDS na qual os atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de valor (VARGO; LUSCH, 2016). Nestes termos, a cocriação pode ser pensada através dos atores em uma dinâmica garantida pelo controle e coordenação institucional.

A relevância dos arranjos institucionais foi fortalecida em 2011 quando Vargo e Lusch propuseram a ideia de ecossistema de serviços. As instituições são quem permite as interações na estrutura espaço temporal do ecossistema composta por atores sociais e econômicos (VARGO; LUSCH, 2011). Essa dinâmica interacional possibilita a troca de recursos e a participação dos atores que vão originar um valor coconstruído.

De outro modo, as instituições, além de garantir controle e coordenação, garantem que haja paridade entre a oferta e a entrega de serviço. A lógica fica em relação A2A e assegura que as propostas de valor feitas por quem presta o serviço sejam experimentadas em consonância. Isso impede que a cocriação de valor seja ameaçada pela utilização inapropriada da oferta.

## 6 CRÍTICAS À LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO (LDS)

Lusch e Vargo (2014) articularam uma lógica científica que tem suas raízes nas origens do pensamento de marketing e propuseram uma nova direção para ele. Os autores argumentam que o marketing tem evoluído ao longo de seus 100 anos, de uma visão baseada nos bens/produtos (bagagem herdada de suas origens econômicas) para uma visão de serviço-dominante que enfatiza os processos, as relações de troca e a intangibilidade.

Para Achrol e Kotler (2006), há pouca dúvida de que a teoria e os conceitos de marketing têm feito progressos notáveis ao longo de sua história. Porém, na visão dos autores, o marketing ainda está longe de ser uma ciência madura, com um corpo unificado de conhecimentos e metodologias.

Nesse sentido, os autores questionam se o conhecimento de marketing poderia ser reduzido e codificado em uma lógica contemporânea, referindo-se à Lógica Dominante do Serviço. Assim, Achrol e Kotler (2006) fazem uma análise crítica da LDS e afirmam que, na tentativa de entender o que é a Lógica Dominante do Serviço, eles perceberam a palavra “serviço” como uma distração.

Contudo, os autores acreditam que não se pode negar o argumento de que na raiz de cada experiência de consumo existe de fato um serviço entregue; não se pode negar a grande mudança no componente relativo de serviço em comparação com o produto nas economias modernas e o valor entregue; e não se pode negar que a teoria e a prática do marketing podem se beneficiar de um perfil mais elevado e um conhecimento teórico para o serviço em sua fenomenologia e epistemologia (ACHROL; KOTLER, 2006).

Para eles, mesmo que não existam motivos suficientes para elevar o serviço no sentido de ocupar um papel como uma lógica dominante ou instrumental na epistemologia do marketing, há um papel semântico importante em modificar a linguagem do marketing para refletir mais de perto o subjacente fenômeno do

consumo. Achrol e Kotler (2006) observam que a língua desempenha um poderoso e, muitas vezes, subconsciente papel na maneira de enxergar mundo.

Uma das desvantagens que Achrol e Kotler (2006) enxergam na adoção de uma linguagem orientada para serviços para o marketing é que mesmo conceituando produtos como serviços prestados, não se deve esquecer que a escolha do serviço é limitada pelo design, características, espaço de armazenamento, operacionalidade, descartabilidade/reciclagem, preço e uma série de outros fatores que dizem respeito diretamente à natureza tangível do produto-serviço.

Outra crítica trazida por Achrol e Kotler (2006) é que a linguagem da ciência pode ser mais fácil de mudar do que a própria linguagem em si. Eles explicam que pode ser relativamente fácil de aculturar os cientistas do marketing para ver um processador de alimentos ou chef como um “aparelho-serviço” que os consumidores utilizam para processar alimentos. Porém, é complicado esperar que os dicionários definam um bem/produto como uma matéria incorporada com o conhecimento, com o serviço.

Achrol e Kotler (2006) também trazem a crítica de que dizer que cada produto é um serviço disfarçado de material ignora o enorme, criativo e tecnológico progresso representado pelos meios tangíveis de entrega de serviços inventados pela revolução industrial. Nesse ponto, é possível verificar uma crítica de Achrol e Kotler (2006) à quinta premissa fundamental da LDS, que afirma que todas as economias são economias de serviço. Para eles, “empurrar o emergente paradigma de marketing para um rótulo de Lógica Dominante do Serviço provavelmente vai fazer mais mal do que bem/produto/produto para a sua evolução por impor restrições relacionadas a uma visão periférica do tipo ‘este não é centrado no serviço’” (p. 332).

Além de Achrol e Kotler (2006), em 2006, Arnould (2006) e Peñaloza e Venkatesh (2006) também sinalizaram uma crítica em seus artigos com o argumento de que a SDL refletia pouco sobre os consumidores e o consumo em termos de considerações culturais, sociais ou políticas. Neste sentido, tais autores apontaram que a perspectiva da Consumer Culture Theory (CCT) poderia ser uma boa aliada da SDL no intuito de preencher esta lacuna. Como a tradição da teoria da cultura do consumo enfatiza o contexto de consumo, Arnould (2006) acredita que a CCT pode contribuir para o melhor entendimento de como os consumidores desempenham o serviço em conjunto com a firma provedora da oferta. Ao fornecer perspectivas histórico-culturais, a pesquisa orientada pela CCT pode melhorar as teorias implícitas da materialidade em marketing.

Campbell, O’Driscoll e Saren (2013), por sua vez, acreditam que a LDS é uma forma de enquadrar o mundo, o que, como em todas as lógicas, implica em escolher o que incluir e o que excluir do seu quadro de investigação e teoria. Os autores não estão interessados em dizer se a Lógica Dominante do Serviço é “certa” ou “errada”, em vez disso, eles querem entender como a LDS enquadra o mundo, explorando o que ela omite, minimiza, ou marginaliza dentro deste quadro teórico. Assim, Campbell, O’Driscoll e Saren (2013) não contestam a proposição fundamental da Lógica Dominante do Serviço de que o serviço é a base fundamental de troca e surge de bens/produtos materiais. Porém, o que os autores chamam atenção é que, sem bens/produtos/produtos, nenhum serviço pode existir. Tudo tem um material de substrato e, por conseguinte, este material de substrato precede o serviço. Os autores criticam, portanto, a terceira premissa fundamental da LDS, que expõe que “bens/produtos são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços”.

A crítica de Campbell, O’Driscoll e Saren (2013) à Lógica Dominante do Serviço é a de que bens/produtos/produtos são mais do que mecanismos de apoio para o serviço - eles são fundamentais e precedentes ao serviço; o tipo e a qualidade da materialidade vai determinar o tipo e a qualidade do serviço.

Assim como Campbell, O'Driscoll e Saren (2013), Grönroos (2006) também traz um contraponto à LDS no que tange à visão sobre os bens/produtos. Partindo da perspectiva da Escola Nórdica, que possui forte ênfase em marketing de serviços, o autor afirma que bens/produtos não prestam serviços como tais, e que os clientes não consomem bens/produtos como serviços.

Em vez disso, os bens/produtos são um dos vários tipos de recursos que funcionam em um processo de serviço semelhante, e é este processo que é o serviço que os clientes que consomem. Um cliente não consome uma broca como um serviço, mas o processo de utilizar a broca em conjunto com, por exemplo, informações sobre a broca e conhecimento sobre a perfuração, a fim de fazer um furo na parede. Este processo é o serviço. A broca não é um transmissor de serviço. Em vez disso, é um dos recursos necessários para fazer um processo de serviço e tornar possível o consumo do serviço (GRÖNROOS, 2006, p. 330)

Como é possível notar, o autor também critica a terceira premissa fundamental da LDS, assim como Campbell, O'Driscoll e Saren (2013). Apesar de trazer esse contraponto, Grönroos (2006) explica que tanto o marketing no contexto dos serviços quanto a Lógica Dominante do Serviço, diferente do marketing no contexto dos bens/produtos e de uma lógica dominada por bens/produtos, são a norma e não um caso especial.

Grönroos e Voima (2013) são importantes teóricos e colaboradores no desenvolvimento da LDS e eles enfatizaram que o foco da criação de valor não é um feixe personalizado de produtos ou serviços trocados por um preço. Antes, é um processo contínuo que enfatiza experiências do cliente, lógica e capacidade de extrair valor de produtos e outros recursos utilizados.

Os recursos utilizados e o feixe abrangente ao qual se referem Grönroos e Voima (2013) são criados em uso e para eles o cliente é sempre criador de valor. A empresa seria então um facilitador no processo de criação de valor que pode auxiliar em criação de valor positivo quando as experiências no uso são satisfatórias; ou valor negativo, quando as expectativas criadas são insatisfeitas pela experiência de uso (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Seguindo esta ideia, ao posicionar a empresa ofertante como facilitadora do processo de criação de valor para o cliente, a empresa só consegue desempenhar seu papel e transformar o cliente em um cocriador de valor se há interação com ele (SLATER; OLSON, 2000; GRÖNROOS; VOIMA, 2012; BRAMBILLA, 2013). Para se falar em cocriação no sentido de cooperação, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), deve-se envolver compartilhamento de criação de valor entre empresa e cliente através de relacionamento; disponibilidade do cliente para participar do conceito de experiência de serviço; definição conjunta e resolução de problemas de interação entre as partes; variações de experiências dentre as possibilidades de interações; experiência individual; interação constante; e cocriação de experiências.

Autores que mais se aproximaram de uma interpretação correta da ideia de cocriação que Vargo e Lusch defenderam em 2004, compreenderam que, ao deslocar o valor para a experiência, os relacionamentos entre empresa e cliente favorecem a cocriação (SLATER; OSLO, 2000; BALLANTYNE, 2004; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; BALLANTYNE; VAREY, 2006). Para Prahalad e Ramaswamy (2004), os consumidores cada vez mais ativos tornam-se cocriadores de valor pela interação com a empresa.

Uma interpretação alternativa a de Vargo e Lusch pode fazer sentido em uma lógica de valor-em-uso. Alguns autores, colaboradores desta discussão, enfatizam que se a criação de valor é a criação de valor em uso pelo cliente, o cliente assume não o papel de cocriador, mas de criador de valor (VOIMA; HEINONEN, 2010;

GRÖNROOS; VOIMA, 2013). Dada a necessidade de ratificar que a ênfase da Lógica Dominante de Serviço, não é criar valor, mas cocriar (VARGO; LUSCH, 2016), os autores modificaram a redação da sétima premissa que até 2014 dizia “a empresa pode apenas fazer proposições de valor” (VARGO; LUSCH, 2014, p. 54) e posicionaram empresa e consumidor como atores tornando-os assim, corresponsáveis na criação de valor. Desse modo, em 2016, essa premissa foi reescrita como “atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de propostas de valor” (VARGO; LUSCH, 2016, p. 8).

A análise de Grönroos e Voima (2013) propõe o entendimento da Lógica Dominante de Serviço com a inferência de que o valor é definido unicamente como valor em uso, enquanto o processo de produção global que inclui projeto (design), desenvolvimento, fabricação de recursos e entrega não faz parte da criação de valor (GRÖNROOS, 2008, 2011; GRÖNROOS; RAVALD, 2011). Então, para o cliente, a produção de recursos gera apenas potencial valor (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Ao visualizar a criação de valor como um processo abrangente, a cocriação se torna uma metáfora - tudo é cocriação, todo mundo cocria - o que não permite desenvolvimentos analíticos adicionais. Em vez disso, como demonstraremos, definir a criação de valor como a criação de valor em uso pelo cliente pode produzir uma estrutura de cocriação de valor que seja significativa para futuras elaborações teóricas e práticas (GRÖNROOS; VOIMA, 2013, p. 5).

Como se observa, a ideia dos autores supracitados é expandir a ideia de criação de valor ao invés de colocar a cocriação como metáfora que não permitiria análises do ponto de vista empírico. Há na abordagem de Grönroos e Voima (2013) a tendência em seguir aquilo que acompanhou o desenvolvimento do marketing sempre voltado ao bem/produto.

Hietanen, Andéhn e Bradshaw (2018) também tecem críticas à Lógica Dominante do Serviço, afirmando que ela propaga visões simplistas e equivocadas sobre o valor, não considera o poder em suas relações e apaga a distinção entre consumidor e firma. Para Hietanen, Andéhn e Bradshaw (2018), a LDS minimiza qualquer dimensão política dos mercados e como o status social se relaciona com o poder do comprador. Além disso, os autores criticam que a LDS tem um olhar benevolente em relação ao conceito de valor, sempre enxergando-o como um resultado positivo para uma troca no mercado.

Assim, Hietanen, Andéhn e Bradshaw (2018) defendem que a LDS continua a manter uma lógica sem economia política, em sua incapacidade de questionar seu relacionamento com a cultura e as desigualdades de poder. Não considerar as relações de poder, para eles, é uma falha. Na visão destes autores, descuidos como estes levam à negligência de como as desigualdades se reproduzem. Esta crítica de Hietanen, Andéhn e Bradshaw (2018) pode indicar que incluir o poder e suas relações pode preencher um *gap* conceitual da LDS. Vargas Neto (2019) acredita que considerar o poder, tanto sobre os atores quanto na co-criação de valor, pode aproximar a teoria da realidade que a ela busca representar, afinal nenhuma perspectiva teórica consegue representar a realidade completamente, mas é possível melhorá-la.

## 7 A LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO COMO POSSIBILIDADE PARA A PESQUISA EM MARKETING NO CONTEXTO BRASILEIRO

Na Lógica Dominante do Serviço, Lusch e Vargo (2017) redirecionaram o foco central do marketing ao serviço, seja ele em sua concepção tradicional, seja no que diz respeito aos benefícios de serviço proporcionados através do uso de produtos. A LDS pode ser, assim, uma nova ótica para enxergar as trocas econômicas e sociais e pode contribuir para o crescimento da pesquisa em marketing no contexto brasileiro. Afinal, refletir sobre o marketing a partir de uma visão voltada para o serviço, como propuseram Lusch e Vargo (2017), implica pensar o campo de maneira relacional e orientada para os consumidores.

No contexto brasileiro, é possível pensar em várias áreas que poderiam ser estudadas sob o ponto de vista da LDS como o consumo de serviços de lazer e turísticos, a cocriação de serviços públicos e de serviços de saúde, a interação entre os consumidores e a firma provedora de serviços educacionais, o envolvimento do consumidor no processo de criação de valor no setor de produtos alimentícios, entre outros.

Alguns estudos feitos no Brasil já se apropriaram da Lógica Dominante do Serviço para estudar diversos contextos como, por exemplo, cocriação de valor no ensino privado de administração (BRAMBILLA; DAMACENA, 2011, 2012); experiências de consumo em museus (GOSLING et al., 2014); satisfação do serviço em meios de hospedagem (MENDONÇA; MEDEIROS, 2014); ações de marketing social (HIGUCHI et al., 2015); experiência de marca de cerveja (NUNES et al., 2016); cocriação de valor em marketing multinível (CAVALCANTI, et al., 2016); valor cocriado em aplicativos de relacionamento (CAVALCANTI, 2017) e cocriação de valor no contexto B2B do setor químico (RIBEIRO; MONTEIRO; LUTTEMBARCK, 2019).

O trabalho de Veiga e Urdan (2017) destacam pontos pertinentes de possibilidade de aplicação da Lógica Dominante do Serviço sob uma perspectiva institucional. Relembrando o destaque do quinto axioma do léxico que infere coordenar e controlar as trocas pelos arranjos institucionais (VARGO; LUSCH, 2016), pode-se perceber um cenário propício de aplicação dos fundamentos da LDS no Brasil. A respeito dos problemas enfrentados no país sobre os sucessivos escândalos de corrupção; o decréscimo do PIB; e o freio no aumento da produtividade, um esforço empreendedor pautado na LDS poderia ser essencial para criação de valor através do desenvolvimento da Ciência de Serviço (VEIGA; URDAN, 2017).

Desse modo, o Brasil pode aproximar-se dos casos de sucesso de empresas como IBM; Google; e Amazon, que incorporaram serviço baseado em competência e habilidades e

[...] catapultar uma guinada das empresas no Brasil na direção da competitividade (de um lado) e da qualidade de vida da população (do outro). Ademais, a LDS preconiza reinterpretar a relação entre os papéis da gestão e do empreendedorismo. Na LDS, o esforço empreendedor é essencial para a criação de valor, sendo as atividades de gestão e de marketing casos especiais. O empreendedorismo é o elemento de que tanto carecem as organizações no Brasil, onde a percepção de infactibilidade tem contagiado tanta gente. (VEIGA; URDAN, 2017, p. 199)

Os desafios dos estudos envolvendo a Lógica Dominante do Serviço estão, como identificada pelos autores da proposta, no empirismo do léxico. O contexto de pesquisas no campo de marketing, no Brasil, vem abordando pesquisas de campo a fim de descrever ou adaptar o axioma em serviços específicos (CAVALCANTI, 2016, 2017; CAVALCANTI, et al. 2017). Considera-se como oportunidade a adaptação do

léxico não apenas em organizações lucrativas, mas também nas de interesse público sejam elas governamentais ou ONGs.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico teve o objetivo de discutir sobre a Lógica Dominante do Serviço (LDS), atualizando o estado da arte sobre o tema e apresentando as críticas feitas à proposta. As considerações finais conduzem ao entendimento de que o campo para pesquisas na temática da LDS está em expansão, o que abre possibilidades diversas para a pesquisa em marketing no contexto brasileiro.

A Lógica Dominante do Serviço pode ser compreendida, portanto, como um ponto de partida para, quem sabe, o surgimento de um novo paradigma que forneça um corpo teórico forte para o campo. Pesquisas empíricas que compreendam o ambiente social como um ecossistema permeado de serviços, expandem as oportunidades de análise em diversos contextos. Do mesmo modo, sob a premissa institucional, pode-se estender a LDS às teorias da própria Administração.

As limitações em escrever sobre a LDS dividem espaço também com as oportunidades. A maior delas surge de uma publicação do autor principal, Vargo, quando em 2017 destaca a publicação de artigos em outras disciplinas envolvendo o termo. Neste sentido, há que se destacar o cuidado para que se evite vislumbrar a Lógica Dominante do Serviço como panaceia.

Desse modo, defende-se aqui a necessidade de que o marketing expanda as pesquisas empíricas e, mediante os resultados, relatem as possibilidades e limitações em artigos teóricos. Assim, pode-se contribuir primeiramente à consolidação da proposta no campo, assegurando o desenvolvimento intelectual sobre o tema, que poderá ser emprestado a outras disciplinas. Sugere-se para estudos futuros aplicações da LDS em contextos voltados para a área de marketing digital e inovações em serviços. Além disso, uma sugestão para futuras discussões sobre a LDS é incluir questões como o poder e suas relações no contexto firma-consumidor, no intuito de superar lacunas apontadas por críticas como as feitas por Hietanen, Andréhn e Bradshaw (2018).

---

Artigo submetido para avaliação em 20/01/2020 e aceito para publicação em 27/04/2020

---

## REFERÊNCIAS

ACHROL, R.; KOTLER, P. The Service-Dominant Logic for Marketing: A Critique. In: LUSCH, R.F.; VARGO, S.L. (Ed.) **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions**, Armonk, NY: ME Sharpe, 2006.

AKAKA, M. A.; VARGO, S. L.; LUSCH, R. The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing. **Journal of Marketing Research**, v. 21, n. 4, p. 1-20, 2013.

ARNOULD, E.J. Service-dominant Logic and Consumer Culture Theory: Natural Allies in an Emerging Paradigm. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 293-8, 2006.

BALLANTYNE, D., VAREY, R. J.. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 335-348, 2006.

BALLANTYNE, D. Dialogue and its role in the development of relationship-specific knowledge. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 114-123, 2004.

BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. Lógica Dominante do Serviço em Marketing: Estudo dos Conceitos e Premissas Aplicados à Educação Superior Privada na Perspectiva Docente. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 3, p. 151-176, 2011.

BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. Estudo etnometodológico da cocriação de valor no ensino superior privado de administração com base na lógica dominante do serviço em marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 3, p. 124-153, 2012.

BRAMBILLA, F. R. Multi-Channel perspective of value in the service dominant logic of Marketing. **Diálogo**, n. 24, p. 105-114, 2013.

BARON, S.; PATTERSON, A.; WARNABY, G.; HARRIS, K. Service-dominant logic: marketing research implications and opportunities. **Journal of Customer Behaviour**, v. 9, n. 3, p. 253-264, 2010.

CAMPBELL, N.; O'DRISCOLL, A.; SAREN, M. Reconceptualizing Resources: a Critique of Service Dominant Logic. **Journal of Macromarketing**, v. 33, n. 4, p. 306-21, 2013.

CAVALCANTI, H. T. S. MORAES, T. A.; BALDANZA, R. F.; SILVA-LACERDA, J. O. Da Proposta à Experiência: a Colaboração dos Discursos no Ciberespaço para Cocriação de Valor Herbalife. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD - EMA, 7., 2016, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Encontro de Marketing da ANPAD - EMA, 2016.

CAVALCANTI, H. T. da S.. **Deu match!** As trocas nos relacionamentos virtuais e a Objetificação do sujeito no Tinder. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, 2017.

CAVALCANTI, H. T. S.; BALDANZA, R. F.; ABREU, N. R. Consumo, Cocriação de Valor e Lógica Dominante de Serviços no APP Tinder. In: SEMEAD, 20., 2017, São Paulo. **Anais...** SEMEAD, 2017.

GOSLING, M.; PEREIRA, G. A.; VERA, L. A. R.; COELHO, M. F.; LIMA, C. G. A. Vamos fazer algo diferente? Um Estudo Exploratório sobre Motivações de Visitação a Museus. **Revista Vianna Sapiens**, v. 5, n. 2, p. 336-360, 2014.

GRÖNROOS, C. Adopting a Service Logic for Marketing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 317-333, 2006.

GRÖNROOS, C., & RAVALD, A. Service business logic: implications for value creation and marketing. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 1, 2011.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.

HIETANEN, J.; ANDÉHN, M.; BRADSHAW, A. Against the implicit politics of service-dominant logic. **Marketing Theory**, p. 1-19, 2018.

HIGUCHI, A. K.; DIMEIRA, N. A. C.; DE MACEDO, R. M.; VEIGA, R. T. Ações em Marketing social do ponto de vista da lógica dominada pelo serviço: o caso do programa "o jovem e a mobilidade". **Revista Alcance**, v. 22, n. 3, p. 426-440, 2015.

LUSCH, R. L.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. Competing Through Service: insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.

LUSCH, R. L.; VARGO, S. L. **Service-Dominant Logic: premises, perspectives, possibilities**. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic 2025. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017.

MENDONÇA, F. M.; MEDEIROS, M. L. Satisfação e Lógica Dominante do Serviço em Meios de Hospedagem. **Revista Hospitalidade**, v. 11, n. 2, p. 246-270, 2014.



- NUNES, B. S.; ASHTON, M. S. G.; SCHREIBER, D.; SCHMIDT, S. A produção de sentido da experiência de marca com base em estratégias organizacionais da lógica dominante de serviços: experiências da marca Heineken. *Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, v. 15, n. 29, p. 319-346, 2016.
- PEÑALOZA, L.; VENKATESH, A. Further Evolving the New Dominant Logic of Marketing: From Services to the Social Construction of Markets. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, p. 299–316, 2006.
- PINE, B. J.; GILMORE, J. H. The experience economy. **Harvard Business Press**, 2011.
- PINE, B. J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, v. 76, p. 97-105, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, v.18, n.3, 2004, p.5-14.
- RIBEIRO, Á. H. P.; MONTEIRO, P. R. R.; LUTTEMBARCK, L. A utilização da técnica Job to Be Done para identificação de oportunidades de cocriação de valor no contexto da Lógica Dominante do Serviço. *Brazilian Business Review*, v. 16, n. 1, p. 32-45, 2019.
- SHAW, G.; BAILEY, A.; WILLIAMS, A. M. Service dominant logic and its implications for tourism management: the co-production of innovation in the hotel industry, *Tourism Management*, v. 32, n. 2, p. 207-214, 2011.
- SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management. *Strategic Management Journal*, v. 21, 2000, p.813-829.
- VARGAS NETO, A. Influência do poder na concriação de valor: A inclusão do conceito de poder sob a perspectiva da lógica dominante de serviço nas relações B2C. Tese de doutorado (UFRGS), 2019.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, p. 1–17, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Inversions of service-dominant logic. *Marketing Theory*, v. 14, n. 3, p. 239–248, 2014.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. It's all B2B... and beyond: toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 2, p. 181-187, 2011.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008.
- VARGO, S. L. Marketing Relevance Through Market Theory. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 17, n. 5, p. 730-746, 2018.
- VARGO, S. L. On marketing theory and service-dominant logic: Connecting some dots. *Marketing Theory*, v. 11, n. 1, p. 3–8, 2011.
- VEIGA, Ricardo Teixeira; URDAN, André Torres. A ciência de serviço e algo de um legítimo admirável mundo novo. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 17, n. 4, p. 182-205, 2017.
- VOIMA, P., HEINONEN, K., STRANDVIK, T. Exploring customer value formation—a customer dominant logic perspective. *Publications of Hanken School of Economics*, Helsinki, Finland, n.. 552, 2010.