

A COCRIAÇÃO DE VALOR COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO NO SETOR GRÁFICO: EVIDÊNCIAS DE PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Luis Carlos Alves da Silva¹, Maicon da Silva²

Resumo: O presente artigo analisa como a cocriação de valor influencia as práticas organizacionais no relacionamento entre empresas e clientes no setor gráfico. Fundamentado na Lógica Dominante do Serviço (LDS), o estudo utiliza uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, por meio de um estudo de múltiplos casos que envolveu seis indústrias gráficas e seus respectivos clientes. Os dados, coletados via entrevistas semiestruturadas e analisados por meio da análise de conteúdo, revelam que a cocriação transcende a mera produção técnica, consolidando-se como um processo relacional estratégico. Os resultados indicam que a integração de conhecimentos, o diálogo contínuo e o uso de tecnologias digitais são pilares que permitem a redução de riscos e a entrega de soluções customizadas. Conclui-se que a cocriação atua como uma ferramenta de diferenciação competitiva, transformando o setor gráfico de um simples fornecedor em um parceiro estratégico essencial para a materialização de ideias e fortalecimento de vínculos de mercado.

Palavras-chave: cocriação de valor; lógica dominante do serviço; setor gráfico; práticas organizacionais; relacionamento empresa-cliente.

VALUE CO-CREATION AS RELATIONSHIP STRATEGY IN THE GRAPHIC SECTOR: EVIDENCE OF ORGANIZATIONAL PRACTICES

Abstract: The present article analyzes how value co-creation influences organizational practices in the relationship between companies and customers in the graphic sector. Based on the Service Dominant Logic (SDL), the study employs a qualitative approach of an exploratory and descriptive nature, thru a multiple case study involving six

1 Doutorando em Desenvolvimento Regional, pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – PPGDR, UNISC – Bolsista Capes.

2 Doutor em Desenvolvimento Regional, pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – PPGDR, UNISC.

graphic industries and their respective clients. The data, collected thru semi-structured interviews and analyzed thru content analysis, reveal that co-creation transcends mere technical production, consolidating itself as a strategic relational process. The results indicate that the integration of knowledge, continuous dialog, and the use of digital technologies are pillars that enable risk reduction and the delivery of customized solutions. It is concluded that co-creation acts as a tool for competitive differentiation, transforming the graphic sector from a simple supplier into an essential strategic partner for the materialization of ideas and the strengthening of market bonds.

Keywords: value co-creation; service dominant logic; graphic sector; organizational practices; company-customer relationship.

1 INTRODUÇÃO

A cocriação vem sendo tema de inúmeros estudos desenvolvidos nas últimas décadas, devido à sua estreita relação com os processos de administração de *marketing* e à sua importância para o fortalecimento das relações entre empresa e cliente. A cocriação de valor busca explorar os interesses do consumidor no desenvolvimento de produtos e serviços, contribuindo para sua fidelização e para a satisfação de todos os envolvidos.

Por meio desse processo, o indivíduo se torna ator ativo na criação de valor para produtos e serviços. Dentro de uma rede de outros atores, ele exerce autoridade e influência por meio de seu conhecimento individual e das habilidades que utiliza para seu benefício e para compartilhamento com os outros (Joiner; Lusch, 2016).

Nesse sentido, o setor gráfico é o responsável por materializar essas ideias, com o papel de comunicar aos clientes os benefícios que o produto/serviço pode proporcionar. Assim, esse setor passa a ser visto como um parceiro dentro do processo de cocriação de valor das empresas, possibilitando a participação dos clientes no processo cocriativo (Silva, 2019).

Segundo Castells (1999), em sua obra *Sociedade em rede*, salienta que, quando se cria um ambiente no qual se torna possível o compartilhamento de uma cultura de trabalho que proporciona a geração de novos conhecimentos, novos processos, novos produtos e, também, novos serviços, através de uma cultura aberta, capaz de estimular o surgimento de uma filosofia de troca de experiências entre todos os indivíduos envolvidos no processo de criação, constitui-se uma nova morfologia social. Esta é capaz de promover a difusão da Lógica Dominante do Serviço (LDS), através da cocriação de valor, a qual modifica, de forma substancial, a operação e os resultados dos processos produtivos, por meio de experiências e da cultura de cada indivíduo.

Por outro lado, o universo gráfico compreende um contexto empresarial diferenciado, no qual o produto adquire valor à medida que contribui para construir a identidade de outros produtos. Nesse sentido, para que as relações entre empresa e cliente sejam satisfatórias, torna-se necessário dar atenção especial à interação entre os dois segmentos por meio dos quais será

desenvolvido o produto, que já existe de forma intangível na necessidade do cliente, mas precisa ser materializado pela ação do empreendedor (Silva, 2019).

Diante o exposto, questiona-se: *De que maneira a cocriação de valor pode influenciar as práticas organizacionais no relacionamento empresa e cliente no setor gráfico?* Desse modo, o presente estudo tem como objetivo geral, *compreender como a cocriação de valor pode influenciar nas práticas organizacionais no relacionamento empresa e cliente no setor gráfico.*

Dessa maneira, evidencia-se a importância do estudo para o segmento gráfico, a partir de uma necessidade de compreender a cocriação de valor como uma estratégia organizacional, nas diferentes relações colaborativas entre empresa e cliente, na qual a cocriação de valor pode se tornar uma importante ferramenta de diferenciação para as empresas do setor do gráfico, buscando ampliar e fortalecer a cadeia de clientes. Entretanto, o presente estudo justifica-se pela necessidade de entender as diferentes concepções que as empresas do setor gráfico têm em relação a cocriação de valor para que seja possível trabalhar o entendimento uniforme em relação ao tema.

Além disso, estudos recentes têm demonstrado que a cocriação de valor se consolida como um mecanismo capaz de ampliar a capacidade das organizações de entender e responder às expectativas dos consumidores, promovendo interações mais simétricas e colaborativas. Para Grönroos e Voima (2013), o valor emerge nos espaços de interação entre empresa e cliente, de modo que a participação ativa do consumidor se torna indispensável para processos produtivos mais assertivos. Do mesmo modo, Payne, Storbacka e Frow (2008) argumentam que a cocriação estrutura-se em ciclos contínuos de aprendizagem relacional, nos quais o diálogo, a transparência e o compartilhamento de conhecimento fortalecem os vínculos estabelecidos e reduzem assimetrias informacionais. Esses achados reforçam que, para setores intensivos em personalização — como o gráfico —, compreender a lógica cocriativa não apenas contribui para o aprimoramento de produtos e serviços, mas também redefine a forma como as empresas constroem e mantêm relacionamentos duradouros com seus clientes.

Assim, para atingirmos objetivo geral dessa pesquisa, este artigo encontra-se organizado em cinco seções específicas, sendo que a primeira compreende a introdução do assunto. Na sequência, desenvolve-se a fundamentação teórica, na qual o tema proposto é analisado a partir de diferentes produções acerca do assunto publicado nas últimas décadas sobre a cocriação de valor. Na continuidade, discorre-se acerca das principais características do mercado voltado ao setor gráfico, com ênfase as particularidades do mesmo, com foco para o relacionamento entre empresa e cliente sob a ótica da cocriação de valor. Seguindo-se, então, a descrição do método. Após, é realizada análise dos resultados obtidos, através da pesquisa empírica, e por fim chegamos a considerações finais que compreende as considerações dos autores a partir das

informações apresentadas ao longo da pesquisa, as quais visam indicar novas possibilidades de estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cocriação de valor

Um dos elementos que sustentam a Lógica Dominante de Serviço (LDS) é a cocriação de valor, que traz o valor de uso e a maior participação do público no processo de criação de valor como elementos norteadores (Ranjan; Read, 2016; Vargo; Lusch, 2004, 2008). Nesse sentido, a literatura recente em marketing sugere a necessidade de conciliar a noção de valor com foco nas experiências dos consumidores (Edvardsson *et al.*, 2005; Gummesson, 2008; Ramaswamy, 2011; Minkiwicz, 2014), uma vez que estes adquirem experiências e não bens ou serviços. No entanto, a experiência do consumidor na criação de valor é um tema ainda emergente na literatura (Galvano; Dalli, 2014).

Por outro lado, o dinamismo no âmbito dos negócios direciona as organizações para um posicionamento diferenciado, a fim de adequarem-se às mudanças tecnológicas e facilidades na obtenção de informações. As novas estratégias de negócios requerem das diversas áreas de atuação uma postura voltada para as demandas de forma mais efetiva para suprir e superar as expectativas dos clientes em potencial, sendo um conjunto de desafios para as organizações (Prahalad; Ramaswamy, 2004; Vargo; Lusch, 2004; Zhang; Chen, 2008, Yunis *et al.*, 2012).

Nessa linha, as organizações vêm se orientando cada vez mais por estratégias focadas em processos de mútua responsabilidade, partilha de informação e compromisso contínuo com a resolução de problemas. O diálogo é componente chave da cocriação de valor entre *stakeholders*, identificado como um canal para transcender os processos tradicionais de comunicação entre organizações e desenvolver uma forma mais progressiva de engajamento e compreensão (Burchell e Cook, 2008), e desta forma, as organizações absorvem essas tendências de modelos de gestão globais (Andrades; Dimanche, 2014).

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), essa realidade emergente exige reavaliação do sistema tradicional de criação de valor centralizado na empresa. A resposta, para os autores, está na ideia da cocriação de valor, em que o valor não é mais definido dentro da empresa e apenas entregue ao consumidor, mas sim criado conjuntamente com este em um processo focado nos indivíduos e suas experiências. A cocriação se torna, dessa forma, a base da definição de valor no atual contexto do mercado e pode servir de subsídio para o futuro da organização (Mangini *et al.*, 2018).

Seguindo essa lógica, a cocriação de valor faz do mercado um espaço aberto ao diálogo entre organizações e consumidores. O mercado passa a ser visto como um local para a troca de experiências, e os consumidores deixam

clara a sua disposição para pagar – ou não – pelo que está sendo oferecido no mercado (Pralhad; Ramaswamy, 2004b). À medida que aumenta a competitividade, torna-se fundamental que as empresas prestadoras de serviços intensifiquem a preparação de sua equipe e pessoal de contato, tanto no aspecto do conhecimento para prestar o melhor atendimento e serviço possível, como também no aspecto de elevar a colaboração, o relacionamento e a interação com os clientes (Bendapudi; Leone, 2003; Prahalad; Ramaswamy, 2004b).

Em adição, os avanços tecnológicos, cresce de forma constante a participação do consumidor no processo de criação, de modo que entender suas necessidades passa a ser uma espécie de estratégia utilizada para agregar participação no mercado, visto que os produtos lançados e os serviços ofertados estarão atendendo às demandas do público-alvo (Vargo; Lusch, 2004). Assim, a cocriação de valor se dá através da participação ativa do consumidor no desenvolvimento de um produto ou serviço customizado e que atenda às necessidades e expectativas. Dessa forma, a essência da cocriação em serviço é a busca por uma melhor composição de valor ao consumidor, atendendo seus interesses no plano individual, situação que caracteriza uma das discussões da lógica dominante de serviço (LDS) (Brambilla; Damacena, 2011).

Witell *et al.* (2011) descobriram que permitir que os clientes criem ideias em configurações baseadas na vida real levava a produtos ou serviços mais inovadores, caracterizando assim a dimensão da orientação para os clientes elencada por Slater e Narver (1995) como elemento fundamental da orientação para o mercado. Nesse contexto, o uso de recursos cruzados de equipes multifuncionais, funcionários da linha de frente e a orientação para o aprendizado apresentam influência positiva no desempenho de serviços derivados de processos de cocriação, ocasionando maior valor para as partes e permitindo uma resposta coordenada e criativa às necessidades identificadas (Ordanini; Parasuraman, 2011; Evdardsson *et al.*, 2005).

Entretanto, a análise da natureza das atividades e dos papéis de clientes e fornecedores na cocriação de valor, conclui-se que a cocriação de valor é um processo de fornecer recursos para uso do cliente que deve transformá-lo em valor (Grönroos; Ravald, 2011). Embora os clientes sejam sempre os criadores de valor, os fornecedores têm a oportunidade de influenciar a criação de valor por meio de processos interacionais nos quais ocorre a participação do cliente e a integração de recursos (Grönroos; Ravald, 2011).

Ao mesmo tempo, o emprego de recursos focados na interação como forma de engajamento dos clientes, pode ser considerado como um alicerce para a construção do conjunto de capacidades de cocriação de uma empresa (Lazarus; Krishna; Dhaka, 2014). Ramaswamy (2009) contribui com os estudos, afirmando que é necessário compreender os papéis de cada um dos cocriadores, operando, sempre que necessário, em resposta às carências e desejos dos clientes/consumidores e também dos demais *stakeholders*. Do ponto

de vista organizacional, o autor afirma que todos os colaboradores devem estar envolvidos no processo desde o primeiro contato com o cliente até o pós-venda, dessa forma estará se criando um ambiente propício para a cocriação entre cliente e empresa. Dessa maneira, caracterizada a noção da cocriação de valor e suas contextualizações, a seção seguinte deste estudo aborda o setor gráfico.

2.2 Setor gráfico

A Revolução Industrial foi uma grande impulsionadora de avanços tecnológicos em artes gráficas, tanto através da criação como do aperfeiçoamento de técnicas. No Brasil, a primeira oficina tipográfica instalada ocorreu em 1808. Mais tarde, em 1970, o Brasil se lançou na industrialização gráfica devido à velocidade da produção de novos equipamentos. A logística da indústria gráfica também foi alterada, se concentrando nas regiões metropolitanas, em virtude da característica da necessidade de se ter o contato com os clientes (Sesi, 2006).

Ainda, na década de 1970, no setor gráfico, alguns novos processos de impressão foram aperfeiçoados e outros foram criados, como o *offset*, por “Alois Senefelder, em 1756”. Graças à velocidade da produção de novos equipamentos e ao avanço tecnológico, atingiu-se assim o *status* de “Indústria Gráfica e/ou Setor Gráfico”, em oposição ao de “Arte Gráfica” (Bettencourt, 2013). Para Kipphan (2001), as principais alterações neste setor foram nos anos 1980 e 1990, com a introdução do computador pessoal (PC), tendo o primeiro Apple Macintosh (Mac) dando origem à “edição eletrônica”, que começou no escritório, antes de ser levado a sério pelos industriais gráficos.

As transformações causadas pela Revolução da Informação afetaram de uma forma mais intensa a indústria gráfica em comparação aos demais ramos de atividade. Considerando-se essa revolução, alguns fatores causaram considerável influência na forma de fazer negócio do ramo gráfico desde a última década do século XX: (1) o acirramento da concorrência; (2) uma maior oferta de tecnologia, e (3) as condições macroeconômicas desfavoráveis, como variações do câmbio e crises econômicas. Esse acréscimo na oferta acabou aumentando as opções dos clientes, porém, estes nem sempre primam pela maior qualidade e muitas vezes preferem a opção mais barata (Botana, 2012).

Para melhorar o entendimento, a velocidade que vem ocorrendo às mudanças nos dias atuais exige das organizações maturidade suficiente para reagir e adaptar-se a essas mudanças. Dessa forma, as empresas precisam se transformar em empresas de aprendizagem, em que a mudança passa a ser uma oportunidade, em que as pessoas possam crescer na medida em que trabalham. Essa transformação tem a ver com a capacidade da organização em se manter competitiva no mercado, assim como, frente às exigências que lhe

são impostas, tanto pelas forças endógenas (internas da organização), quanto pelas forças exógenas (externa da organização) (Da Silva *et al.*, 2020).

Desta forma, o segmento gráfico, ao longo dos anos, vem se consolidando como um dos principais parceiros do setor industrial, sendo capaz de dar vida a uma marca, impulsionando as vendas de diferentes produtos (Silva, 2019). Cruz (2011) afirma que, em um supermercado médio, existem cerca de 27 mil itens à disposição e que o tempo de um consumidor na loja é de cerca de 45 minutos. Nesse contexto, pode-se realizar a equação: 45 minutos X 60 = 2.700 segundos, ou seja, captam-se visualmente 10 itens por segundo. Conforme a POPAI Brasil (2004), 81% das decisões entre marcas são tomadas no ponto de venda e estima-se que, a cada ano, são lançados, no Brasil, cerca de seis mil produtos, dando, a cada dia, mais opções de compra aos consumidores (Mestriner, 2005). Assim sendo, a etiqueta ou rótulo de um produto é um fator que influencia o cliente na hora de efetuar a compra, sendo que o *design* deve ser capaz de se destacar frente aos demais, aproximando a empresa de seus clientes (Silva, 2019).

Por outro lado, no setor gráfico brasileiro, as PMEs, desta vez abrangendo também as microempresas, representam uma fatia de 99,5% do total (MTE/RAIS, 2014). A região sul do Brasil abrange 23% da quantidade total de gráficas do país e 20,5% do número de funcionários, o que a coloca em segundo lugar nestes quesitos, perdendo apenas para a região sudeste (Abigraf, 2016). Sob o ponto de vista dos investimentos relacionados à qualidade, 83,1% das indústrias brasileiras do setor gráfico declaram não possuir e nem mesmo têm previsão de implantação de um sistema ISO (Organização Internacional para Padronização), enquanto que apenas 1,7% afirmam ter outro sistema de certificação já implantado (Abigraf, 2009). Em vista disso, o setor gráfico brasileiro é muito amplo e geralmente as empresas atuam em pelo menos quatro áreas, entre elas: fabricação de impressos promocionais e comerciais, impressão de rótulos e etiquetas, impressos fiscais, impressão de livros e jornais. Muitas destas empresas atuam em quase todos os segmentos (pré-impressão, impressão e acabamento) (Abigraf, 2009).

Nesse contexto, o setor gráfico atua em segmentos distintos, utilizando-se de vários tipos de materiais, com as mais diversas finalidades e abrange desde pequenos estabelecimentos até empresas complexas dotadas de grandes estruturas e processos produtivos tipicamente industriais. Nestas, os serviços gráficos usam papel ou cartão como suporte, sendo frequente, também, a impressão sobre plásticos e metais e, em menor escala, vidro e tecidos. Essa diversidade torna complexa a tarefa de agregar informações sobre o setor, sendo este um dos grandes desafios das empresas que compõe o segmento gráfico (Da Silva *et al.*, 2021).

Diante deste panorama que inspira competitividade, a indústria gráfica e/ou setor gráfico procura meios que lhe proporcione sobreviver no mercado em que está inserida. Neste sentido, aspectos relacionados com a gestão do

negócio são objetos de pesquisa e análise, pois não se admite gerenciar as modernas tecnologias gráficas com métodos ultrapassados de gestão que não condizem com o atual estado da arte que a indústria gráfica vivencia (Santo, 2007). Assim, a próxima seção aborda a cocriação de valor e o relacionamento entre empresa e cliente no setor gráfico.

2.3 Cocriação de valor e o relacionamento entre empresa e cliente no setor gráfico

Entende-se o relacionamento empresa e cliente como um processo de aprendizagem, na qual o cliente está no centro das relações existentes a longo prazo (Machline *et al.*, 2010). Nesse sentido, uma exposição mais ampla desse relacionamento seria: a forma com que uma empresa cria laços de longo prazo com seus clientes em potencial e compradores existentes, onde vendedor e cliente mantêm em comum um conjunto de ações específicas [...] (Machline *et al.*, 2010).

Por outro lado, “os relacionamentos entre empresa e cliente são a base para todo o marketing” (Gummesson, 2010, p. 32). Diante do cenário atual, desenvolver relacionamentos com os clientes é vital para as empresas, pois o mercado está cada vez mais competitivo e a disputa por preços é acirrada, para sobressair a esses fatos é necessário entregar ao cliente uma percepção de valor superior, isso fará com que o cliente mantenha um relacionamento de longo prazo com uma empresa escolhida (Machline *et al.*, 2010).

É neste sentido, que se destaca a cocriação de valor no relacionamento empresa e cliente, tendo em vista que a mesma permite às empresas e aos clientes criarem valor através de uma interação em que ambos não estão mais em lados opostos, mas interagindo uns com os outros para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio. Esse novo modelo de criação de valor e como ele é distribuído, comercializado e explorado é muito diferente do modelo tradicional de demanda e oferta (Galvano e Dalli, 2014), [...] conseqüentemente, as empresas, consumidores e até mesmo outros *stakeholders* passam a ser interpretados como atores não distintos, de tal forma que o valor seja sempre cocriado de maneira conjunta e recíproca (Vargo; Lusch, 2008).

No setor gráfico, cada vez mais, os prestadores de serviços buscam envolver os clientes nos processos de criação de valor, de forma a oferecer experiências personalizadas (Lei; Ye; Wang; Law, 2020; Mohammadi *et al.*, 2021). Uma forma de envolvê-los neste processo é a cocriação de valor (Neuhof, 2016), tornando os clientes do setor gráfico em personagens ativos do planejamento e elaboração das experiências do segmento gráfico (Zátori, 2016). Assim, as empresas do segmento gráfico estão buscando meios para se aproximarem de seus clientes, pois essa é uma das maneiras de analisar o relacionamento entre os mesmos e entender a percepção de valor que é gerada nessa aproximação, sendo possível identificar as necessidades dos seus clientes

e transformá-las em oportunidades de negócio [...] (Prahalad; Ramaswamy, 2004b; Vargo; Lusch, 2004).

Ainda nesse contexto, segundo Zukowski (2011), o segmento gráfico, mais precisamente a confecção de seus produtos e/ou serviços (etiqueta ou rótulo), resulta do desenvolvimento de um projeto que precisa do envolvimento do cliente. Como o referido produto encontra-se voltado para a indústria, com o intuito de cativar possíveis consumidores, o *design* apresentado deve associar o processo de produção da embalagem ao desenvolvimento de *layout*, atendendo às expectativas da indústria e do usuário, cocriando algum tipo de valor para todas as partes envolvidas no processo de desenvolvimento e criação de um novo produto e/ou serviço (etiqueta e rótulo).

Além disso, na atualidade, pode-se dizer que a cocriação de valor no relacionamento entre empresa e cliente no setor gráfico vem, aos poucos, ganhando espaço, firmando-se como uma estratégia capaz de gerar valor para todas as partes envolvidas. Contudo, ainda existem algumas incertezas de como essa ferramenta pode construir relações e gerar valor na ótica do cliente das empresas do setor gráfico. O que se sabe é que o processo de cocriação exige que as partes se relacionem, buscando gerar valor no ambiente em que se encontram inseridas (Fonseca, 2015).

Becker, Santos e Nagel (2016) entendem a cocriação de valor como um assunto de crescente importância na literatura em *marketing*, pois o valor não seria definido dentro da empresa e entregue ao consumidor, mas através da cocriação de uma nova estratégia para desenvolvimento de um produto relevante, a partir do engajamento entre cliente e empresa. Além disso, também revelam como a cocriação pode impactar a compreensão da satisfação e da confiança do consumidor, entendendo os objetivos de clientes e empresas para a construção de relacionamentos mais duradouros entre os mesmos. Nesse sentido, evidencia-se a importância da coparticipação através da colaboração, colocando o cliente como elemento central do desenvolvimento do produto e/ou serviço (Vargo; Lusch, 2004; 2014).

A partir desse contexto, Brambilla e Damacena (2012) reforçam que a cocriação de valor acontece através da interação entre cliente e empresa, ocorrendo uma participação das duas partes no desenvolvimento de um produto ou serviço. Assim, a experiência desse processo de cocriação será satisfatória quando as duas partes vierem a ter seus interesses atingidos. Esse entendimento pode ser aplicado também para o setor gráfico.

Em síntese, ao cocriarem valor nos produtos e/ou serviços do segmento gráfico, os consumidores adquirem maior certeza de que o produto e/ou serviço terá os atributos essenciais para satisfazer suas necessidades, determinando assim a avaliação que os clientes realizam do destino, com o qual acabam ocasionando uma resposta afetiva que impacte nas decisões futuras deles com relação ao serviço prestado, deste modo, influenciando – inclusive – a intenção de recompra dos produtos e/ou serviços do setor gráfico

(Sugathan; Ranjan, 2019). Dessa maneira, tendo, caracterizada a cocriação de valor e o relacionamento entre empresa e cliente no setor gráfico, têm-se na seção seguinte do presente estudo a metodologia de pesquisa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva, adotando estratégia de estudo de casos múltiplos, abordagem indicada para a compreensão aprofundada de fenômenos organizacionais complexos inseridos em contextos reais, especialmente quando se busca analisar processos relacionais, interativos e dinâmicos, como a cocriação de valor (Yin, 2015; Creswell, 2014).

O enfoque qualitativo justifica-se pela necessidade de captar percepções, experiências e significados atribuídos pelos atores organizacionais ao processo de relacionamento entre empresa e cliente, permitindo uma análise interpretativa e contextualizada do fenômeno investigado (Flick, 2009).

Neste cenário, o campo empírico da pesquisa compreendeu seis empresas do setor gráfico, atuantes nos segmentos offset e flexográfico, localizadas nos Vales do Taquari e Rio Pardo, no Estado do Rio Grande do Sul. A escolha desse segmento fundamenta-se em sua relevância econômica e no papel estratégico que o setor gráfico desempenha na construção do valor simbólico, comunicação de marcas e apoio às estratégias mercadológicas das organizações clientes.

A seleção das empresas ocorreu de forma intencional e não probabilística, considerando critérios como porte organizacional, tempo de atuação no mercado, relevância regional e facilidade de acesso ao pesquisador, conforme recomenda Patton (2015). O conjunto das empresas participantes totaliza 308 colaboradores, distribuídos entre duas microempresas, duas pequenas empresas e duas médias empresas, conforme critérios de classificação do SEBRAE (2013).

Dessa forma, os sujeitos da pesquisa foram compostos por dois grupos distintos, totalizando 12 (doze) participantes, conforme descrito: sendo 6 (seis) representantes das gráficas, sendo um entrevistado por organização, ocupantes de cargos estratégicos. Tais como proprietários ou gestores diretamente envolvidos nos processos decisórios, de atendimento e relacionamento com clientes; 6 (seis) clientes das empresas participantes, selecionados com base em critérios de representatividade comercial, considerando o volume de compras e o histórico de relacionamento com as respectivas empresas gráficas.

A inclusão de um cliente por empresa possibilitou a realização de uma análise comparativa entre a visão organizacional e a percepção do cliente, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e relacional do processo de cocriação de valor, conforme sugerem Eisenhardt (1989) e Denzin e Lincoln (2018).

Por outro lado, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta não participante e análise documental, permitindo a triangulação de fontes e métodos, estratégia essencial para o fortalecimento do rigor metodológico em pesquisas qualitativas (Yin, 2015; Denzin; Lincoln, 2018).

As entrevistas semiestruturadas constituíram a principal técnica de coleta de dados e foram compostas por dez (10) questões abertas, elaboradas com base no referencial teórico da Lógica Dominante do Serviço e da cocriação de valor. As entrevistas foram realizadas *in loco*, gravadas mediante consentimento dos participantes e posteriormente transcritas na íntegra, garantindo a fidedignidade dos relatos (Kvale; Brinkmann, 2009).

A observação direta possibilitou identificar aspectos relacionados à estrutura física, à gestão organizacional e às práticas de relacionamento com clientes, complementando as informações obtidas nas entrevistas. Já a análise documental envolveu o exame de materiais institucionais e conteúdos disponíveis nos websites das empresas, buscando evidências de práticas cocriativas e estratégias de comunicação organizacional (Cellard, 2008).

Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo, seguindo as etapas propostas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material, codificação, categorização e interpretação. As categorias analíticas foram inicialmente definidas a partir do referencial teórico e posteriormente refinadas de forma indutiva, à medida que os dados empíricos foram sendo analisados.

A interpretação buscou compreender como as práticas de relacionamento entre empresas gráficas e seus clientes contribuem para a cocriação de valor, considerando dimensões como interação, compartilhamento de conhecimento, experiências conjuntas e percepção de valor em uso, conforme os pressupostos da Lógica Dominante do Serviço (Vargo; Lusch, 2004; 2016).

Para assegurar o rigor científico da pesquisa, foram adotados os critérios de credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade, conforme propostos por Lincoln e Guba (1985). A credibilidade foi fortalecida pela triangulação dos dados; a transferibilidade, pela descrição detalhada do contexto e dos participantes; a dependabilidade, pela sistematização dos procedimentos metodológicos; e a confirmabilidade, pela manutenção de registros e evidências empíricas que sustentam as interpretações realizadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados evidencia que a cocriação de valor no setor gráfico investigado configura-se como um processo contínuo, relacional e fortemente contextualizado, sustentado pela interação sistemática entre empresas e clientes. Os dados empíricos demonstram que o valor não é percebido como algo previamente incorporado ao produto gráfico, mas

como um resultado construído ao longo do relacionamento, especialmente nos momentos de diálogo, negociação e adaptação das soluções às necessidades específicas dos clientes. Essa constatação reforça os pressupostos da Lógica Dominante do Serviço, segundo a qual o valor emerge no uso e na experiência, sendo cocriado por múltiplos atores por meio da integração de recursos operantes, como conhecimento, habilidades e experiências (Vargo; Lusch, 2004; 2016).

Os relatos dos entrevistados indicam que o relacionamento entre empresas gráficas e clientes extrapola uma lógica puramente transacional e assume características colaborativas. Os gestores destacam que os clientes participam ativamente das decisões relacionadas a materiais, formatos, acabamentos e estratégias de comunicação visual, contribuindo diretamente para o resultado final do produto. Conforme relata um dos entrevistados, *“o cliente não chega mais só pedindo um orçamento; ele quer discutir ideias, entender possibilidades e construir a solução junto”* (E2). Essa fala evidencia a centralidade do diálogo e da coprodução no processo de geração de valor, alinhando-se à literatura que enfatiza os encontros de serviço como espaços privilegiados para a cocriação (Payne; Storbacka; Frow, 2008).

Do ponto de vista dos clientes, a participação no processo produtivo é percebida como elemento essencial para a construção de valor e satisfação. Um dos entrevistados afirma que *“quando a gráfica escuta o que a gente precisa e ajuda a melhorar a ideia, o resultado final fica muito mais alinhado com o que queremos comunicar”* (C4). Essa percepção reforça o entendimento de que a cocriação amplia a qualidade da experiência do cliente, promovendo maior envolvimento emocional e sentimento de pertencimento, conforme destacado por Prahalad e Ramaswamy (2004a). No setor gráfico, onde os produtos possuem elevado conteúdo simbólico, essa interação torna-se ainda mais relevante, pois impacta diretamente a imagem e a comunicação das organizações clientes.

Outro aspecto recorrente nos dados refere-se à integração de conhecimentos entre empresas e clientes, configurando um processo de aprendizagem mútua. As empresas aportam conhecimento técnico sobre processos gráficos, enquanto os clientes contribuem com informações sobre seus mercados, públicos-alvo e estratégias de posicionamento. Conforme relata um gestor, *“o cliente conhece o negócio dele, nós conhecemos o processo gráfico; quando juntamos isso, o resultado é muito melhor”* (E6). Essa integração de recursos confirma a perspectiva da Lógica Dominante do Serviço, segundo a qual o valor é gerado a partir da combinação de competências complementares (Vargo; Lusch, 2008). Além disso, a aprendizagem decorrente dessas interações contribui para o aprimoramento das práticas organizacionais, fortalecendo a capacidade das empresas de responder a demandas futuras.

A tecnologia emerge nos relatos como elemento facilitador da cocriação de valor, especialmente no que se refere à intensificação da comunicação e à agilidade dos processos. Ferramentas digitais ampliam a frequência do contato

entre empresa e cliente, possibilitando ajustes rápidos e acompanhamento contínuo do desenvolvimento dos produtos. Segundo um entrevistado, *“a comunicação hoje é quase em tempo real, o que permite corrigir e ajustar durante o processo”* (E3). Do lado dos clientes, essa dinâmica é percebida como fator de confiança e redução de riscos, conforme expresso na fala: *“a gente consegue acompanhar tudo, isso evita erros e retrabalho”* (C2). Esses achados dialogam com o modelo DART, que destaca o diálogo, o acesso à informação e a transparência como pilares da cocriação de valor (Pralhad; Ramaswamy, 2004b).

Os resultados também evidenciam que a cocriação de valor está diretamente associada à fidelização dos clientes e à construção de relacionamentos de longo prazo. A participação ativa no processo produtivo gera maior comprometimento e fortalece os vínculos entre as partes. Um gestor afirma que *“quando o cliente participa do processo, ele cria um vínculo maior com a empresa e tende a continuar o relacionamento”* (E1). Os clientes corroboram essa percepção ao associar experiências positivas de cocriação à decisão de manter parcerias comerciais estáveis, reforçando a ideia de que o valor percebido vai além do produto final, estando fortemente ligado à experiência vivenciada ao longo do relacionamento (Grönroos; Voima, 2013).

A análise documental e a observação direta indicam que, embora muitas empresas pratiquem a cocriação de valor, essas práticas ocorrem, em grande parte, de forma intuitiva e pouco formalizada. Os gestores reconhecem que, apesar de adotarem estratégias colaborativas no dia a dia, nem sempre há uma sistematização ou compreensão explícita da cocriação como um processo estratégico. Conforme relatado, *“a gente faz muita coisa na prática, mas nunca parou para organizar isso como um processo estruturado”* (E4). Esse achado converge com estudos que apontam que a cocriação frequentemente emerge de práticas cotidianas antes de ser incorporada formalmente às estratégias organizacionais (Payne; Storbacka; Frow, 2008).

De forma integrada, os resultados demonstram que a cocriação de valor no setor gráfico analisado é um fenômeno presente e relevante, sustentado por relações colaborativas, integração de conhecimentos e uso intensivo de tecnologias de comunicação. A análise empírica confirma os pressupostos teóricos da Lógica Dominante do Serviço ao evidenciar que o valor é construído de maneira conjunta, experiencial e contextual, reforçando a importância do relacionamento empresa–cliente como elemento estratégico para a geração de valor, diferenciação competitiva e fidelização no ambiente organizacional contemporâneo.

4.1 Implicações teórica da cocriação de valor no contexto organizacional

Os resultados desta pesquisa ampliam o debate teórico sobre a cocriação de valor ao evidenciar sua materialização em contextos organizacionais tradicionais, como o setor gráfico, reforçando a aplicabilidade da Lógica

Dominante do Serviço para além de ambientes digitais e intensivos em tecnologia. Essa constatação contribui para a consolidação da LDS como um paradigma explicativo abrangente das relações contemporâneas entre empresas e clientes, conforme defendido por Vargo e Lusch (2004, 2016), ao demonstrar que o valor emerge de interações sociais e não apenas de estruturas tecnológicas avançadas.

A análise empírica reforça a compreensão do valor como um fenômeno experiencial e contextual, alinhado à noção de valor-em-uso proposta por Grönroos (2011) e aprofundada por Grönroos e Voima (2013). Os achados indicam que o valor não está incorporado ao produto gráfico em si, mas é construído ao longo do processo de interação, negociação e adaptação, envolvendo expectativas, significados simbólicos e experiências vividas pelos clientes. Essa perspectiva aproxima a cocriação de valor dos estudos sobre experiência do cliente, conforme argumentam Lemon e Verhoef (2016).

Outro aporte teórico relevante refere-se à integração de recursos operantes como elemento central da cocriação. Os resultados demonstram que o conhecimento técnico das empresas gráficas e o conhecimento mercadológico dos clientes são combinados de forma complementar, corroborando a ideia de que a cocriação ocorre quando atores distintos mobilizam competências, habilidades e saberes em um sistema de serviço (Vargo; Akaka, 2012; Ramaswamy; Ozcan, 2018). Essa integração reforça a natureza sistêmica e relacional da criação de valor.

A pesquisa também contribui para o entendimento da cocriação como um fenômeno emergente e, muitas vezes, não formalizado. Tal achado dialoga com Payne, Storbacka e Frow (2008) e Edvardsson *et al.* (2011), ao indicar que práticas cocriativas podem estar presentes nas rotinas organizacionais antes mesmo de serem reconhecidas conceitualmente. Do ponto de vista teórico, isso sugere a necessidade de abordagens que valorizem as práticas cotidianas e os microprocessos de interação como locus privilegiado da cocriação.

Adicionalmente, os resultados reforçam a centralidade da interação como fundamento teórico da cocriação de valor. Conforme destacado por Ballantyne e Varey (2006), a comunicação dialógica e a construção conjunta de significados são elementos essenciais para a geração de valor relacional. No contexto analisado, a interação contínua permite ajustes, aprendizado mútuo e alinhamento de expectativas, fortalecendo a percepção de valor compartilhado.

A mediação tecnológica também emerge como elemento teórico relevante, embora não determinante. Os achados indicam que a tecnologia atua como facilitadora da interação e da transparência, alinhando-se às proposições de Lusch e Nambisan (2015) sobre plataformas de engajamento. Contudo, os resultados reforçam que a dimensão relacional permanece central, corroborando estudos que defendem uma visão sociotécnica da cocriação (Jaukkarinen; Rantanen, 2019).

De forma integrada, as implicações teóricas deste estudo contribuem para o avanço do campo ao demonstrar que a cocriação de valor pode ser compreendida como um processo relacional, experiencial e contextual, sustentado pela integração de recursos, pela interação contínua e pela aprendizagem mútua. Ao evidenciar essas dinâmicas em um contexto regional e setorial específico, a pesquisa amplia o escopo empírico da literatura e oferece subsídios para futuras investigações em setores tradicionais e economias regionais.

Para integrar esses debates, apresenta-se a seguinte Figura 1:

Figura 1 – Modelo teórico ampliado da cocriação de valor em contextos organizacionais tradicionais



Fonte: elaborado pelos autores, com base na pesquisa

A Figura 1 foi elaborada com o objetivo de sintetizar e integrar os principais achados empíricos e teóricos discutidos nesta seção, oferecendo uma representação visual do processo de cocriação de valor em contextos organizacionais tradicionais. A opção por um modelo conceitual decorre da necessidade de tornar mais explícitas as relações dinâmicas e interdependentes entre os elementos que compõem a cocriação, superando abordagens lineares ou excessivamente centradas no produto, conforme criticado por Vargo e Lusch (2016).

O modelo proposto evidencia a interação contínua como eixo estruturante da cocriação de valor, alinhando-se às contribuições de Ballantyne e Varey (2006), que destacam o diálogo e a construção conjunta de significados como fundamentos do valor relacional. Ao posicionar a interação como elemento central, a figura reforça a compreensão de que a cocriação não ocorre em momentos isolados, mas ao longo de um processo relacional permanente entre empresa e cliente.

A inclusão da integração de recursos operantes no modelo justifica-se pela centralidade do conhecimento, das competências e das experiências dos atores envolvidos no processo de criação de valor. Conforme argumentam Vargo e Lusch (2008) e Akaka, Vargo e Lusch (2013), a cocriação emerge da combinação de recursos heterogêneos, mobilizados em sistemas de serviço. A figura explicita essa integração como um componente essencial, evidenciando o caráter sistêmico e colaborativo da cocriação.

A dimensão da experiência do cliente é incorporada ao modelo para reforçar a perspectiva do valor-em-uso, conforme proposto por Grönroos (2011) e aprofundado por Grönroos e Voima (2013). Ao destacar a experiência como elemento constitutivo da cocriação, a Figura 1 evidencia que o valor percebido resulta da vivência do cliente ao longo do relacionamento, e não apenas da entrega final do produto ou serviço.

A aprendizagem mútua é apresentada como resultado e, simultaneamente, como reforço do processo de cocriação, refletindo a natureza recursiva da criação de valor. Esse elemento dialoga com Edvardsson *et al.* (2011) e Chesbrough (2011), ao indicar que a cocriação contribui para o aprendizado organizacional e para a inovação incremental, especialmente em contextos nos quais empresa e cliente mantêm relações de longo prazo.

O papel das tecnologias de comunicação é representado no modelo como elemento mediador, e não determinante, da cocriação de valor. Essa escolha conceitual está alinhada à perspectiva de Lusch e Nambisan (2015), que compreendem as tecnologias como plataformas de engajamento capazes de potencializar a interação, sem substituir a dimensão relacional. Ao posicionar a tecnologia como meio e não como fim, o modelo evita uma visão tecnocêntrica da cocriação.

Por fim, a incorporação do contexto organizacional e regional amplia a compreensão da cocriação como um fenômeno situado, influenciado por características institucionais, culturais e territoriais. Essa abordagem dialoga com Akaka, Vargo e Schau (2015) e com estudos sobre desenvolvimento regional, ao reconhecer que a criação de valor é condicionada pelo ambiente no qual as interações ocorrem, reforçando a relevância da análise contextual.

4.2 Implicações gerenciais e organizacionais da cocriação de valor

Sob a perspectiva gerencial, os resultados indicam que a cocriação de valor pode ser compreendida como uma estratégia relacional capaz de fortalecer a competitividade organizacional, especialmente em setores caracterizados pela customização e proximidade com o cliente. Essa evidência reforça as contribuições de Grönroos (2011) e Payne, Storbacka e Frow (2008), ao demonstrar que o valor é ampliado quando as empresas assumem o papel de facilitadoras de processos e experiências, em vez de meras fornecedoras de produtos.

A adoção de práticas cocriativas implica uma mudança significativa no papel da gestão, exigindo o desenvolvimento de competências relacionais, comunicacionais e interpretativas. Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b) destacam que a cocriação demanda abertura ao diálogo, transparência e disposição para compartilhar decisões. No setor gráfico, tais competências tornam-se fundamentais para lidar com demandas específicas e expectativas crescentes dos clientes.

Outro aspecto gerencial relevante refere-se à necessidade de sistematização da cocriação de valor. Os resultados indicam que, embora muitas empresas cocriem de forma intuitiva, a formalização de processos, rotinas e práticas pode potencializar os benefícios da cocriação. Edvardsson *et al.* (2014) argumentam que a gestão estruturada das interações contribui para a consistência do valor percebido e para o fortalecimento do aprendizado organizacional, aspecto ainda incipiente no contexto analisado.

A tecnologia assume papel estratégico como suporte à cocriação, especialmente ao ampliar a agilidade, a transparência e a capacidade de resposta das organizações. Contudo, os resultados reforçam que a tecnologia deve ser integrada à cultura organizacional e às práticas relacionais existentes, conforme defendido por Lusch e Nambisan (2015) e Ramaswamy e Ozcan (2018). A cocriação eficaz depende menos da ferramenta em si e mais da forma como ela é utilizada para promover o engajamento.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, os achados evidenciam que colaboradores que atuam na interface com o cliente são agentes centrais da cocriação de valor. Investimentos em capacitação técnica e relacional tornam-se essenciais para fortalecer a qualidade das interações e a experiência do cliente, conforme ressaltam Bitner *et al.* (2008) e Vergara (2016). A cocriação, nesse sentido, exige equipes preparadas para atuar de forma colaborativa, flexível e orientada ao relacionamento.

A fidelização dos clientes emerge como uma das principais implicações organizacionais da cocriação de valor. Os resultados demonstram que a participação ativa no processo produtivo fortalece os vínculos relacionais e reduz a propensão à troca de fornecedores, corroborando estudos que

associam a cocriação à construção de confiança e relacionamentos de longo prazo (Morgan; Hunt, 1994; Grönroos; Voima, 2013).

Por fim, as implicações gerenciais indicam que a cocriação de valor pode ser incorporada como eixo estratégico nas organizações, especialmente em contextos regionais, onde a proximidade entre os atores favorece relações de confiança e cooperação. Ao estruturar práticas cocriativas, as empresas ampliam sua capacidade de gerar valor compartilhado, fortalecer sua posição competitiva e responder de forma mais eficaz às transformações do mercado contemporâneo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a cocriação de valor no contexto organizacional do setor gráfico, à luz da Lógica Dominante do Serviço, buscando compreender como empresas e clientes constroem valor de forma conjunta por meio de interações, integração de conhecimentos e experiências compartilhadas. Os resultados evidenciam que a cocriação de valor constitui um processo relacional contínuo, sustentado pelo diálogo e pela proximidade entre os atores, corroborando a perspectiva de que o valor não é produzido unilateralmente pela empresa, mas emerge das relações estabelecidas ao longo do tempo (Vargo; Lusch, 2004; 2016).

Os achados empíricos demonstram que a interação contínua entre empresas e clientes desempenha papel central na construção do valor percebido, especialmente em setores caracterizados por alta customização e forte conteúdo simbólico, como o gráfico. A participação ativa dos clientes no processo produtivo amplia o alinhamento entre expectativas e resultados, fortalecendo a experiência do cliente e a percepção de valor-em-uso, conforme destacado por Grönroos (2011) e Grönroos e Voima (2013).

Outro resultado relevante refere-se à integração de recursos operantes, especialmente o conhecimento técnico das empresas e o conhecimento mercadológico dos clientes. Essa combinação de saberes possibilita soluções mais adequadas e contribui para a aprendizagem mútua, reforçando a natureza sistêmica da cocriação de valor, conforme defendido por Vargo e Lusch (2008) e Akaka, Vargo e Lusch (2013). A pesquisa evidencia que essa integração ocorre de forma predominantemente relacional e prática, muitas vezes sem formalização estratégica explícita.

A análise também revelou que a tecnologia atua como elemento mediador da cocriação de valor, potencializando a comunicação, a transparência e a agilidade dos processos, sem substituir a centralidade das relações humanas. Esse achado dialoga com Lusch e Nambisan (2015), ao indicar que as tecnologias de comunicação funcionam como plataformas de engajamento, ampliando as possibilidades de interação, mas mantendo o relacionamento como núcleo do processo cocriativo.

No âmbito gerencial, os resultados indicam que a cocriação de valor contribui significativamente para a fidelização dos clientes e para a construção de relacionamentos de longo prazo. A participação no processo produtivo fortalece os vínculos de confiança e reduz a propensão à troca de fornecedores, corroborando estudos que associam a cocriação à geração de valor relacional e à vantagem competitiva sustentável (Morgan; Hunt, 1994; Prahalad; Ramaswamy, 2004a).

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao ampliar a aplicação empírica da Lógica Dominante do Serviço em um contexto organizacional tradicional e regional, demonstrando que a cocriação de valor não se restringe a setores intensivos em tecnologia ou a grandes corporações. Ao evidenciar práticas cocriativas em empresas de pequeno e médio porte, a pesquisa amplia o escopo analítico da literatura e reforça a relevância do contexto na compreensão dos processos de criação de valor (Akaka; Vargo; Schau, 2015).

No entanto, o estudo apresenta delimitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A pesquisa concentrou-se em um número específico de empresas do setor gráfico e em um contexto regional delimitado, o que restringe a generalização dos achados. Além disso, a abordagem qualitativa, embora adequada ao objetivo exploratório e interpretativo do estudo, não permite inferências estatísticas, conforme destacam Creswell (2014) e Yin (2015).

Outra delimitação refere-se à coleta de dados em um recorte temporal específico, o que não possibilita a análise longitudinal das relações de cocriação ao longo do tempo. Mudanças no ambiente competitivo, tecnológico ou institucional podem influenciar as dinâmicas observadas, indicando a necessidade de cautela na extrapolação dos resultados para outros contextos ou períodos.

Nesse sentido, futuras pesquisas podem aprofundar a análise da cocriação de valor por meio de estudos longitudinais, permitindo compreender a evolução das relações entre empresas e clientes ao longo do tempo. Além disso, investigações quantitativas ou de métodos mistos podem complementar os achados qualitativos, ampliando a robustez das conclusões e permitindo a comparação entre diferentes setores e regiões (Creswell; Plano Clark, 2011).

Por fim, sugere-se que novos estudos explorem a cocriação de valor sob perspectivas interdisciplinares, incorporando dimensões institucionais, culturais e territoriais, bem como o papel das políticas públicas e das redes regionais no fortalecimento das práticas cocriativas. Ao avançar nesse debate, a literatura poderá aprofundar a compreensão da cocriação de valor como um fenômeno estratégico, relacional e contextual, contribuindo para o desenvolvimento organizacional e regional de forma integrada.

REFERÊNCIAS

- ABIGRAF. Associação Brasileira da Indústria Gráfica. **Relatórios e estatísticas do setor gráfico**. São Paulo: ABIGRAF, 2009.
- ABIGRAF. Associação Brasileira da Indústria Gráfica. **Dados do setor gráfico regional**. São Paulo: ABIGRAF, 2016.
- AKAKA, M. A.; VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The complexity of context: A service ecosystems approach for international marketing. **Journal of International Marketing**, v. 21, n. 4, 2013.
- AKAKA, M. A.; VARGO, S. L.; SCHAU, H. J. The context of experience: A service-ecosystems view. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 4, 2015.
- ANDRADES, L.; DIMANCHE, F. Co-creation of experience value: A journey from the theory to the practice. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 3, n. 3, p. 137-139, 2014.
- BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. Creating value-in-use through marketing interaction. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BECKER, G. V.; SANTOS, C. P.; NAGEL, G. Cocriação de valor: Uma análise da produção científica brasileira. **Revista Brasileira de Marketing (ReMark)**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 441-454, 2016.
- BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Psychological implications of customer participation in co-production. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 14-28, 2003.
- BETTENCOURT, S. **Indústria Gráfica: Evolução e Tecnologias**. São Paulo: Blucher, 2013.
- BITNER, M. J. *et al.* Service blueprinting: a practical technique for service innovation. **California Management Review**, v. 50, n. 3, p. 66-94, 2008.
- BOTANA, J. M. **Gestão de Empresas Gráficas**. Rio de Janeiro: Senai-RJ, 2012.
- BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. Cocriação de Valor em Serviços: um estudo exploratório. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, p. 611-628, 2012.
- BURCHELL, J.; COOK, J. Stakeholder dialogue and organisational learning. **Business Ethics: A European Review**, 2008.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 1. ed. rev. e ampl, São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. *et al.* A pesquisa qualitativa: enfoques teóricos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 295-316.

- CHESBROUGH, H. **Open Services Innovation**. Jossey-Bass, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. Sage Publications, 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- CRUZ, R. **Design de Embalagem**. São Paulo: Atlas, 2011.
- DA SILVA, *et al.* Desenvolvimento Organizacional: O caso da Suppry Etiquetas. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 19, n. 1, ed. 36, jan-jun, 2020.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2018.
- EDVARDSSON, B. *et al.* Service portraits: a value-based approach to customer relationship management. **Journal of Services Marketing**, 2005.
- EDVARDSSON, B. *et al.* Co-creation in reflection and action. **Journal of Service Management**, 2011.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GALVANO, M.; DALLI, D. Theory of value co-creation: a systematic literature review. **Managing Service Quality**, 2014.
- 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.
- GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: A critical analysis. **Marketing Theory**, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011.
- GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic. **Journal of Service Management**, 2011.
- GUMMESSON, E. **Total Relationship Marketing**. Routledge, 2008/2010.
- JOINER, Keith A.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new service-dominant logic for health care. **Innovation and Entrepreneurship in Health**, p. 25-33, 2016.
- KIPPHAN, H. **Handbook of Print Media**. Berlin: Springer, 2001.
- KVALE, S.; BRINKMANN, S. **InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

- LAZARUS, R.; KRISHNA, A.; DHAKA, S. Co-creation capabilities. **Journal of Business Research**, 2014.
- LEI, S. S. *et al.* Co-creation in service: a systematic review. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 1, p. 301-322, 2020.
- LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills. Sage Publications, 1985.
- LUSCH, R. F.; NAMBISAN, S. Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. **MIS Quarterly**, v. 39, n. 1, p. 155-175, 2015.
- MACHLINE, C. *et al.* **Gestão de Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: FGV, 2010.
- MANGINI, E. R. *et al.* A cocriação de valor no contexto do marketing. **Revista de Administração Mackenzie**, 2018.
- MESTRINER, F. **Design de Embalagem: Curso Básico**. São Paulo: Pearson, 2005.
- MOHAMMADI, M.; RASHID, K.; CHAVOSH, A. Co-creation of value in service ecosystems: a systematic review and future research agenda. **Journal of Service Theory and Practice**, [s. l.], v. 31, n. 4, p. 540-565, 2021.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v.58, n. 3, p. 20-38, 1994.
- NEUHOFER, B. Value co-creation and co-destruction in connected tourist experiences. In: **Information and Communication Technologies in Tourism 2016**. Springer, Cham, 2016. p. 773-785.
- ORDANINI, A.; PARASURAMAN, A. Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens. **Journal of Service Research**, 2011.
- PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.
- PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.
- POPAI BRASIL. **O Ponto de Venda e o Comportamento do Consumidor**. São Paulo, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition**. Harvard Business School Press, 2004b.

- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004a.
- RAMASWAMY, V. Leading the transformation to co-creation of value. **Strategy & Leadership**, 2009.
- RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. **The Co-creation Paradigm**. Stanford Business Books, 2018.
- RANJAN, K. R.; READ, S. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2016.
- SANTO, A. E. **Gestão da Indústria Gráfica**. São Paulo: Editora Abigraf, 2007.
- SEBRAE. **CrITÉrios de Classificação de Empresas**. Brasília, 2013.
- SESI. **Perfil da Indústria Gráfica Brasileira**. Brasília: SESI/DN, 2006.
- SILVA, L. **Cocriação de valor no relacionamento empresa e cliente: um estudo no setor gráfico dos Vales do Taquari e Rio Pardo**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, Santa Cruz do Sul, 2019.
- SUGATHAN, P.; RANJAN, K. R. Co-creating the service experience. **Journal of Business Research**, 2019.
- 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. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, 2008.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- WITTELL, L. *et al.* Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. **Journal of Service Management**, 2011.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZÁTORI, A. **Exploring the value co-creation process on guided tours**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Corvinus University of Budapest, Budapeste, 2016.
- ZUKOWSKI, J. **Design e Indústria Gráfica**. Curitiba: Insight, 2011.