CO-CRIAÇÃO E CO-DESTRUIÇÃO DE VALOR EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

VALUE CO-CREATION AND CO-DESTRUCTION IN A MANAGEMENT CONSULTING FIRM

JOSUÉ VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

LUISMARIO ROCHA MACHADO FILHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

ANA KARINNE DE CARVALHO CASTELO BRANCO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

HUGO MARIANO LIMA DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

CO-CRIAÇÃO E CO-DESTRUIÇÃO DE VALOR EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Objetivo do estudo
Analisar como ocorre a co-criação e a co-destruição de valor em uma empresa de consultoria em gestão empresarial, considerando a integração de recursos entre consultores e clientes e os mecanismos que favorecem ou interrompem esses processos.

Relevância/originalidade
O estudo avança na compreensão da dinâmica de valor em serviços de alta interação ao analisar conjuntamente co-criação e co-destruição, evidenciando que ambas emergem da mesma dinâmica de integração de recursos e podem alternar-se ou coexistir ao longo da relação.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa e exploratória, realizada em duas etapas: oficina com clientes de uma consultoria para identificar valores percebidos e entrevistas semiestruturadas individuais com membros da empresa. Os dados foram analisados por categorias teóricas e empíricas relacionadas à integração de recursos.

Principais resultados
A co-criação emerge da integração de conhecimento, informações, capacidades de implementação e recursos relacionais, sustentada por abertura, confiança e adaptação. A co-destruição decorre principalmente de resistência, informação insuficiente, expectativas desalinhadas, sobrecarga e limitações organizacionais da consultoria.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo evidencia que co-criação e co-destruição não são fenômenos dicotômicos, mas processos relacionados e potencialmente autorreforçadores. Demonstra ainda a utilidade do modelo de esferas de valor de Grönroos para analisar empiricamente facilitação, interação e realização do valor.

Contribuições sociais/para a gestão
Os resultados orientam consultorias a estruturar relações que ampliem a integração de recursos, a transparência, a participação e a implementação pelos clientes. Também indicam mecanismos preventivos para reduzir processos de co-destruição associados à resistência, sobrecarga, informação inadequada e expectativas desalinhadas.

Palavras-chave: Co-criação de valor, Co-destruição de valor, Lógica Dominante de Serviço, Consultoria empresarial

VALUE CO-CREATION AND CO-DESTRUCTION IN A MANAGEMENT CONSULTING FIRM

Study purpose
To analyze how value co-creation and co-destruction occur in a management consulting firm, considering resource integration between consultants and clients and identifying the mechanisms that foster or disrupt these processes throughout the service relationship.

Relevance / originality
The study advances understanding of value dynamics in high-interaction services by jointly analyzing co-creation and co-destruction, showing that both emerge from the same resource-integration dynamics and may alternate or coexist throughout the service relationship.

Methodology / approach
A qualitative and exploratory study conducted in two stages: a workshop with consulting clients to identify perceived value and individual semi-structured interviews with company members. Data were analyzed using theoretical and empirical categories related to resource integration.

Main results
Value co-creation emerges from integrating knowledge, information, implementation capabilities, and relational resources, supported by openness, trust, and adaptation. Co-destruction mainly results from resistance, insufficient information, misaligned expectations, workload, and organizational limitations within the consulting firm.

Theoretical / methodological contributions
The study shows that value co-creation and co-destruction are not dichotomous phenomena, but related and potentially self-reinforcing processes. It also demonstrates the usefulness of Grönroos' value spheres model for empirically analyzing value facilitation, interaction, and realization.

Social / management contributions
The findings guide consulting firms in structuring relationships that enhance resource integration, transparency, client participation, and implementation. They also indicate preventive mechanisms to reduce co-destruction associated with resistance, overload, inadequate information, and misaligned expectations throughout consulting relationships.

Keywords: Value co-creation, Value co-destruction, Service-Dominant Logic, Management consulting

CO-CRIAÇÃO E CO-DESTRUIÇÃO DE VALOR EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

1 INTRODUÇÃO

A compreensão acerca da formação de valor nas relações de mercado tem passado por mudanças relevantes nas últimas décadas, sobretudo a partir do deslocamento de perspectivas centradas na produção e na troca para abordagens que enfatizam as interações entre diferentes atores.

Em contraposição à lógica tradicional centrada em bens, na qual o valor seria incorporado às ofertas pelas empresas e posteriormente entregue ao mercado, a Lógica Dominante de Serviço (Service-Dominant Logic / S-D Logic) propõe que o serviço, entendido como a aplicação de conhecimentos e competências em benefício de outro ator, constitui a base fundamental das relações de troca (Vargo & Lusch, 2004). Nesse movimento, a S-D Logic consolidou-se como uma importante perspectiva teórica para compreender o valor não como algo produzido unilateralmente pela empresa e posteriormente entregue ao consumidor, mas como um fenômeno constituído a partir da integração de recursos e das interações entre os atores envolvidos nas relações de troca. Sob essa perspectiva, indivíduos, empresas, clientes e demais organizações são compreendidos como atores que integram recursos e participam de processos de troca de serviços nos quais o valor é cocriado e determinado de maneira contextual e experiencial pelos seus beneficiários (Akaka et al., 2021).

A evolução da S-D Logic ampliou essa compreensão ao reconhecer que a formação de valor não se restringe às ações isoladas de empresas ou consumidores. Os diferentes atores participam da integração de recursos e contribuem, direta ou indiretamente, para os resultados decorrentes das relações de serviço, fazendo com que a cocriação de valor ultrapasse uma concepção estritamente centrada na produção de ofertas pelas organizações (Akaka et al., 2021). Nessa direção, Makkonen et al. (2026) apontam que a cocriação de valor se tornou um conceito central na literatura de marketing e serviços, relacionado às interações, à integração de recursos e à aprendizagem recíproca entre diferentes atores.

Apesar da ampla disseminação do conceito, a cocriação de valor permanece marcada por diferentes interpretações teóricas e formas de aplicação. A partir de uma revisão de 1.224 artigos, Makkonen et al. (2026) verificam que, embora a clareza conceitual sobre a cocriação tenha avançado ao longo do tempo, ainda persistem ambiguidades em sua definição e em sua relação com conceitos próximos. Os autores distinguem, nesse sentido, uma perspectiva de processo, concentrada nas interações e experiências relacionadas à prestação e utilização do serviço, e uma perspectiva de sistemas, voltada para configurações mais amplas de atores e contextos. Essa diversidade evidencia que a cocriação constitui um fenômeno multifacetado e reforça a necessidade de investigações empiricamente situadas capazes de examinar como a formação de valor se manifesta em contextos específicos de prestação de serviços (Makkonen et al., 2026).

Entretanto, as interações entre atores não resultam necessariamente em experiências ou resultados favoráveis. O avanço dos estudos sobre cocriação revelou que processos de interação e integração de recursos também podem produzir resultados insuficientes ou negativos para um ou mais dos envolvidos, dando origem ao fenômeno denominado co-destruição de valor. Lumivalo et al. (2024) concebem a co-destruição como um processo interacional que pode emergir durante a troca de serviços e provocar redução no bem-estar percebido por pelo menos um dos atores envolvidos. Entre os elementos associados ao fenômeno estão a ausência ou perda de recursos, expectativas não atendidas, objetivos

divergentes, integração conflitante de recursos e diferentes percepções sobre os resultados da interação.

Essa perspectiva amplia a compreensão sobre a formação de valor ao demonstrar que iniciativas voltadas à cocriação podem, inclusive de maneira não intencional, produzir consequências adversas. Assim, cocriação e co-destruição não devem ser necessariamente tratadas como condições mutuamente excludentes. A revisão desenvolvida por Lumivalo et al. (2024) evidencia que resultados positivos e negativos podem coexistir em uma mesma relação de serviço e que aquilo que representa criação de valor para determinado ator pode ser percebido de forma distinta por outro. Dessa forma, compreender a formação de valor requer considerar não apenas os elementos que favorecem experiências positivas, mas também condições capazes de reduzir, limitar ou comprometer o valor percebido pelos atores envolvidos.

Essa questão assume particular relevância nos serviços caracterizados por elevada participação e interação entre fornecedor e cliente. Na perspectiva da S-D Logic, os atores participam da formação de valor mediante a integração de conhecimentos, competências, informações e demais recursos mobilizados durante a prestação e utilização do serviço (Akaka et al., 2021). Dessa maneira, contextos nos quais o resultado depende significativamente da participação de ambas as partes oferecem condições especialmente relevantes para investigar manifestações de cocriação e co-destruição. A disponibilidade de recursos, o alinhamento entre expectativas, a disposição para participar das atividades propostas e a maneira como conhecimentos e informações são integrados podem contribuir para diferentes percepções acerca do valor resultante da interação (Lumivalo et al., 2024).

Os serviços de consultoria empresarial apresentam características que tornam esse contexto particularmente pertinente. Serviços de mentoria, assessoria e consultoria dependem da mobilização de conhecimentos e informações tanto por parte dos profissionais responsáveis pela prestação quanto por parte dos empresários atendidos. O consultor disponibiliza competências e conhecimentos especializados, enquanto o cliente participa do processo fornecendo informações sobre a organização, interpretando recomendações e mobilizando recursos necessários à implementação das ações propostas (Grönroos, 2017; Lusch & Vargo, 2014). Sob a perspectiva da S-D Logic, essas partes podem ser compreendidas como atores integradores de recursos, de modo que os resultados do serviço não decorrem exclusivamente da atuação do fornecedor, mas também das interações estabelecidas durante sua realização (Akaka et al., 2021). De maneira complementar, Lumivalo et al. (2024) demonstram que diferenças entre objetivos, expectativas, recursos disponíveis e formas de participação podem favorecer processos de co-destruição mesmo em interações originalmente orientadas à geração de resultados positivos.

Apesar do desenvolvimento expressivo da literatura sobre cocriação, a co-destruição permanece comparativamente menos compreendida. Lumivalo et al. (2024) destacam que a literatura sobre o fenômeno ainda apresenta dispersão conceitual e defendem uma compreensão mais equilibrada das relações entre cocriação e co-destruição, reconhecendo-as como fenômenos distintos, porém relacionados. Os autores ressaltam ainda a necessidade de estudos capazes de examinar conjuntamente os processos que favorecem a criação e a redução de valor nas interações de serviço. Ao mesmo tempo, Makkonen et al. (2026) demonstram que a própria cocriação permanece conceitualmente multifacetada e apontam a importância de estudos empiricamente fundamentados para ampliar sua compreensão. Nesse sentido, permanece relevante investigar como manifestações de cocriação e co-destruição de valor se apresentam em contextos específicos de prestação de serviços, especialmente naqueles marcados por intensa interação e integração de recursos entre os envolvidos.

Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar a cocriação e a co-destruição de valor em uma empresa de consultoria em gestão empresarial. Empiricamente, a pesquisa será desenvolvida em uma empresa localizada em Natal, Rio Grande do Norte, cuja atuação está concentrada na prestação de serviços de mentoria e assessoria empresarial. A organização atende predominantemente empresários responsáveis por negócios de pequeno e médio porte, com presença significativa de empresas familiares, estabelecendo relações de acompanhamento voltadas à gestão e ao desenvolvimento dessas organizações. A partir desse contexto, busca-se compreender como clientes e consultores percebem a formação de valor nas relações estabelecidas durante a prestação dos serviços, identificando elementos associados tanto à cocriação quanto à co-destruição de valor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Lógica Dominante de Serviço

As raízes da Lógica Dominante de Serviço (Service-Dominant Logic — S-D Logic) remontam ao artigo seminal de Vargo e Lusch (2004), que propõem uma reorientação fundamental da teoria de marketing: em vez de centrar a análise na produção e na troca de bens tangíveis, os autores argumentam que o serviço — definido como a aplicação de competências especializadas (conhecimentos e habilidades) em benefício de outro ator — constitui a base comum de toda troca econômica e social. Essa proposição representa uma ruptura com o que Lusch e Vargo (2014) denominam lógica dominada por bens (Goods-Dominant Logic — G-D Logic), cujas centricidades problemáticas — nos bens, na firma e no valor de troca — distorcem a compreensão do fenômeno da troca ao pressupor que a empresa cria valor unilateralmente e o entrega a um consumidor passivo.

Ao longo de mais de duas décadas de desenvolvimento, a S-D Logic consolidou-se em dez premissas fundacionais, sintetizadas em quatro axiomas centrais (Vargo & Lusch, 2016): o serviço é a base fundamental da troca; o cliente é sempre cocriador de valor; todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos; e o valor é sempre determinado de forma única e fenomenológica pelo beneficiário. Desses axiomas decorre o entendimento de que a empresa não entrega valor, mas apenas oferece proposições de valor, cuja realização efetiva depende da integração de recursos promovida pelo beneficiário em seu próprio contexto de uso. Essa reformulação dissolve a distinção rígida entre produtor e consumidor: na S-D Logic, todos os atores econômicos são, a um só tempo, integradores de recursos e provedores de serviço.

Vargo et al. (2017) situam esse processo de cocriação em uma perspectiva de ecossistema de serviço, definido como um sistema relativamente autocontido e autoajustável de atores integradores de recursos, conectados por arranjos institucionais compartilhados e pela criação mútua de valor por meio de trocas de serviço. Nessa perspectiva, o valor apresenta quatro características fundamentais: é fenomenológico, pois é percebido de forma idiossincrática por cada ator, podendo ser avaliado de maneiras opostas por partes distintas de uma mesma interação; é sempre cocriado, resultando da integração e da troca de recursos entre múltiplos atores; é multidimensional, compreendendo componentes individuais, sociais, tecnológicos e culturais; e é emergente, não podendo ser determinado ex-ante, pois surge da relação entre o ator beneficiário e o ecossistema no qual está inserido (Vargo et al., 2017).

Grönroos (2017) complementa essa visão a partir de uma perspectiva gerencial de microfundamentação. O autor argumenta que a S-D Logic, ao operar no nível de sistemas de atores, não permite observar empiricamente como a cocriação ocorre entre atores específicos, limitando sua utilidade prescritiva para gestores. Com base na Lógica de Serviço (Service

Logic — SL), Grönroos (2017) propõe o modelo de esferas de valor de Grönroos e Voima, que divide o processo de formação de valor em três domínios. Na esfera do provedor, a empresa desenvolve recursos e processos com potencial para se transformar em valor, desempenhando o papel de facilitadora de valor — mas nenhum valor real é criado nesse momento. Na esfera do cliente, o valor é criado de forma independente, quando o beneficiário integra os recursos obtidos com outros recursos de que já dispõe, sem que a empresa possa influenciar diretamente esse processo. Na esfera conjunta, os processos do provedor e do cliente podem se fundir em uma interação direta, dialógica e colaborativa, formando uma plataforma de cocriação — condição necessária para que a empresa deixe de exercer apenas a função de facilitadora e passe a atuar como efetiva cocriadora de valor, desde que ambas as partes estejam dispostas e capacitadas a fazê-lo (Grönroos, 2017).

A dimensão perceptual do valor também encontra respaldo na literatura clássica de marketing. Zeithaml (1988) demonstra que os consumidores atribuem ao valor significados heterogêneos — que variam desde preço baixo até uma equação ampla de benefícios obtidos frente a todos os sacrifícios incorridos, monetários e não monetários — e que a qualidade percebida não corresponde necessariamente à qualidade objetiva, sendo formada a partir de atributos intrínsecos e extrínsecos cujo peso varia conforme o contexto de avaliação. Essa constatação é especialmente pertinente em serviços de consultoria, nos quais a intangibilidade dificulta a avaliação prévia da qualidade, tornando o julgamento do cliente fortemente dependente de sinais indiretos, como reputação, clareza de comunicação e experiência acumulada na relação. Em sentido convergente, Mahajan (2020) destaca que a criação de valor real depende tanto de processos e sistemas quanto de mentalidade e cultura organizacional, sendo esses últimos elementos mais difíceis de replicar e, por isso, fontes mais duradouras de vantagem, aspecto que se mostra especialmente relevante em contextos de relacionamento intenso, como a assessoria e a mentoria empresarial.

2.2 Co-criação e co-destruição de valor

A cocriação de valor ocupa posição central na literatura de marketing e serviços desde os trabalhos fundacionais da S-D Logic (Vargo & Lusch, 2004). Makkonen et al. (2026), com base em revisão sistemática de 1.224 artigos publicados ao longo de duas décadas, demonstram que o conceito ganhou progressiva clareza conceitual, embora permaneçam ambiguidades em sua definição e em sua relação com construtos próximos. Os autores identificam duas perspectivas dominantes na literatura: a perspectiva de processo, concentrada nas interações e experiências relacionadas à prestação e à utilização do serviço; e a perspectiva de sistemas, voltada para configurações mais amplas de atores e contextos institucionais. Essa distinção evidencia que a cocriação não é um fenômeno monolítico, mas um construto multifacetado, cuja compreensão exige investigações empiricamente ancoradas em contextos específicos de prestação de serviços.

Para além da pluralidade conceitual, Makkonen et al. (2026) sustentam que a cocriação de valor se manifesta concretamente por meio de interações que envolvem integração de recursos e aprendizagem recíproca entre os atores. Essa perspectiva reforça o entendimento, derivado da S-D Logic, de que tanto o provedor quanto o cliente contribuem ativamente para os resultados da relação de serviço: o provedor mobiliza competências e conhecimentos especializados; o cliente, por sua vez, participa integrando informações sobre sua própria organização, interpretando recomendações e convertendo recursos recebidos em valor-em-uso em seu contexto específico (Vargo et al., 2017). Em serviços de consultoria e assessoria empresarial, essa dinâmica adquire particular relevância, pois os resultados

dependem, de forma especialmente intensa, da qualidade da participação e do envolvimento do cliente ao longo de todo o processo de prestação (Grönroos, 2017; Lusch & Vargo, 2014).

Entretanto, as interações entre atores nem sempre resultam em experiências favoráveis ou em ganhos para todos os envolvidos. Plé e Cáceres (2010) introduzem o conceito de co-destruição interacional de valor no âmbito da S-D Logic, definindo-o como um processo interacional entre sistemas de serviço que resulta em declínio do bem-estar de pelo menos um dos atores envolvidos. Os autores argumentam que esse fenômeno decorre de falhas na integração de recursos: quando os atores não possuem os recursos necessários ou não os integram de forma adequada, seja de maneira intencional ou não intencional, o processo interacional falha e pelo menos uma das partes experimenta redução de bem-estar, que pode se manifestar em perdas tangíveis, como tempo e dinheiro, ou intangíveis, como frustração e deterioração da confiança.

Järvi et al. (2018) avançam nessa direção ao identificar, empiricamente, oito razões que conduzem à co-destruição de valor sob a perspectiva do provedor, a partir de 19 entrevistas realizadas em sete organizações finlandesas atuantes em diferentes contextos relacionais (B2C, B2B e setor público): a ausência de informação, o nível insuficiente de confiança, os erros, a incapacidade de atender, a incapacidade de mudar, a ausência de expectativas claras, o mau comportamento do cliente e a atribuição de culpa. Os autores demonstram, ainda, que essas razões apresentam natureza temporal distinta: algumas emergem antes da interação, como a ausência de expectativas claras, outras durante, como os erros e o mau comportamento, e outras após, como a atribuição pública de culpa. Essa dimensão temporal oferece um modelo analítico relevante para identificar os pontos críticos em que a co-destruição tende a se manifestar ao longo do ciclo de vida de uma relação de serviço.

Lumivalo et al. (2024), em revisão conceitual da literatura sobre co-destruição de valor, evidenciam que o fenômeno ainda se caracteriza por dispersão conceitual e propõem uma compreensão mais integrada de sua relação com a cocriação. Os autores concebem a co-destruição como um processo interacional que pode emergir durante a troca de serviços e provocar redução no bem-estar percebido por pelo menos um dos atores envolvidos, sendo seus principais antecedentes a ausência ou a perda de recursos, expectativas não atendidas, objetivos divergentes, integração conflitante de recursos e percepções assimétricas sobre os resultados da interação. Os autores defendem, ainda, que cocriação e co-destruição não devem ser tratadas como condições mutuamente excludentes: resultados positivos e negativos podem coexistir em uma mesma relação de serviço, e aquilo que representa criação de valor para um ator pode ser percebido como co-destruição por outro (Lumivalo et al., 2024). Essa perspectiva é convergente com a observação de Vargo et al. (2017) de que a natureza fenomenológica do valor implica reconhecer que interações nem sempre conduzem a resultados favoráveis, dando origem, também, a formas de valor negativamente valorizadas.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e caráter exploratório, orientada à compreensão dos processos de co-criação e co-destruição de valor em uma relação de consultoria empresarial, a partir das perspectivas dos clientes e dos membros da empresa prestadora do serviço. A abordagem qualitativa mostra-se adequada por permitir compreender como os atores interpretam suas experiências, mobilizam recursos e atribuem significado às interações que constituem a formação de valor.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas complementares de coleta de dados, realizadas em contextos distintos, mas analiticamente articulados. A primeira etapa teve como

propósito identificar a percepção dos clientes acerca do valor associado à relação com a empresa de consultoria. A segunda buscou compreender, a partir da perspectiva dos membros da empresa, como esses valores são produzidos na interação, quais condições favorecem sua co-criação e em quais circunstâncias podem ocorrer processos de co-destruição.

Na primeira etapa, os pesquisadores participaram como observadores de uma oficina promovida pela empresa de consultoria, da qual participaram representantes de 14 empresas, organizados em quatro grupos. Na condição de clientes da empresa, os participantes foram convidados a responder às questões: *"O que te fez buscar os serviços da empresa?"; "O que te faz permanecer como cliente da empresa?"*; e *"Que benefícios isso gera para você e sua empresa?"*. A estratégia buscou captar o valor percebido pelos clientes a partir de sua experiência e contexto de uso, em consonância com a perspectiva da Service-Dominant Logic (S-D Logic), segundo a qual o valor é determinado pelo beneficiário e emerge da integração de recursos entre múltiplos atores.

As manifestações obtidas na oficina foram posteriormente sistematizadas e agrupadas, por aproximação temática, em quatro categorias empíricas de valor: (i) Melhoria na Gestão, envolvendo profissionalização, reestruturação, redução de riscos e melhorias específicas em atividades como precificação e recrutamento e seleção; (ii) Liberdade e Qualidade de Vida, associada à geração de resultados econômicos articulada à liberdade, equilíbrio e bem-estar; (iii) Conhecimento e Tomada de Decisão, relacionada à aquisição de conhecimentos práticos e à redução da dúvida e da insegurança na gestão; e (iv) Parceria e Suporte Humano, associada ao acompanhamento contínuo, escuta, orientação, ambiente de suporte e troca de experiências entre gestores.

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com seis membros da empresa de consultoria, sendo um gerente e um auxiliar administrativo; três consultores; e um produtor de conteúdo. Os entrevistados receberam como estímulo inicial as quatro categorias de valor identificadas na oficina e evidências representativas das manifestações dos clientes. Esse procedimento permitiu estabelecer uma conexão analítica entre a perspectiva dos beneficiários e a perspectiva dos provedores, evitando que a investigação sobre criação de valor fosse construída exclusivamente a partir da visão da empresa.

Inicialmente, solicitou-se aos entrevistados que identificassem a categoria que, em sua percepção, representava o valor central produzido pela empresa e justificassem sua escolha. Em seguida, considerando a categoria selecionada, foram exploradas três dimensões: (a) como esse valor é produzido na relação entre empresa e cliente; (b) em quais circunstâncias a empresa não consegue promover ou realizar esse valor; e (c) quais comportamentos, atitudes ou condições trazidos pelo cliente podem favorecer ou dificultar sua realização.

A estrutura das entrevistas foi orientada pela compreensão de que, na perspectiva da S-D Logic, a empresa não simplesmente "entrega" valor, mas oferece proposições e recursos que podem ser integrados aos recursos de outros atores.

Para a análise dos dados, as entrevistas foram examinadas a partir de categorias analíticas orientadas teoricamente e categorias empíricas emergentes. Inicialmente, foram identificados nos relatos elementos relacionados a: (i) valor percebido; (ii) recursos disponibilizados pela empresa; (iii) recursos mobilizados pelos clientes; (iv) integração de recursos e práticas de co-criação; e (v) situações associadas à redução ou perda de valor. Posteriormente, os episódios de co-destruição foram confrontados com a literatura, especialmente com as categorias propostas por Järvi et al. (2018).

Por fim, os resultados de co-criação e co-destruição foram analisados relacional e processualmente, considerando que esses fenômenos não precisam constituir estados mutuamente excludentes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

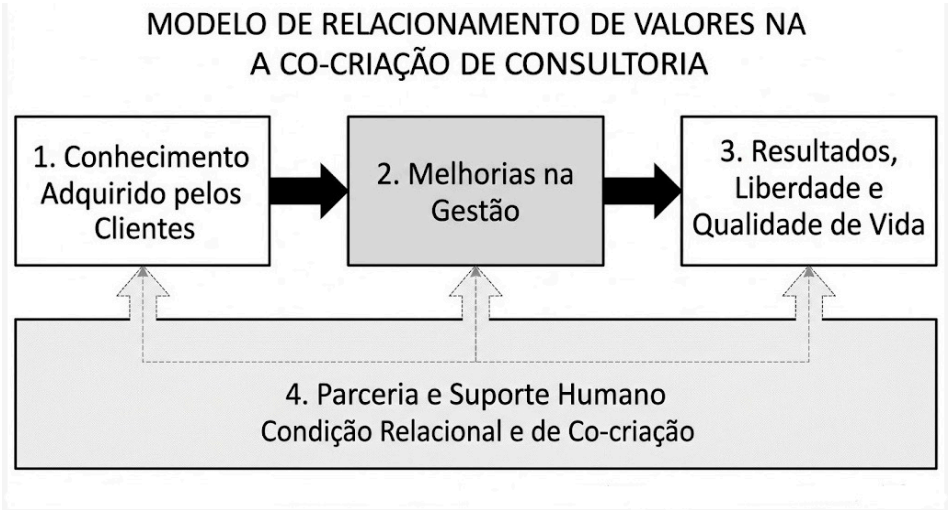
4.1. Categorias de Valor

A análise das entrevistas evidencia que, dentre as quatro categorias identificadas na oficina com os clientes, "Melhoria na Gestão" constitui a manifestação de valor mais diretamente associada pelos membros da empresa aos resultados de sua atuação. Entretanto, os relatos indicam que as categorias não são percebidas como dimensões independentes. Ao contrário, emergiu uma relação processual entre conhecimento e tomada de decisão, melhoria na gestão e liberdade e qualidade de vida. Essa relação é sintetizada pela seguinte manifestação:

> *"A melhora na gestão acontece por esse conhecimento que eles vão adquirindo também. Então, na verdade, é assim, eu adquiro esse conhecimento, melhoro minha gestão e ganho essa liberdade."* [E4]

Dessa forma, o relato sugere uma trajetória de formação de valor na qual o conhecimento constitui um recurso habilitador, a melhoria da gestão representa uma transformação intermediária e a liberdade e a qualidade de vida constituem consequências percebidas em um nível mais amplo. Assim, os resultados permitem interpretar a formação do valor como um processo:

Figura 1 - Relação entre categorias de valor



Fonte: elaboração própria (2026)

Essa interpretação é consistente com a S-D Logic, na medida em que os recursos, especialmente conhecimento e competências, não constituem valor em si mesmos, mas são mobilizados e integrados em contextos específicos para produzir benefícios ao ator beneficiário.

Nesse processo, Parceria e Suporte Humano assume uma posição distinta. Embora não tenha sido necessariamente reconhecida pelos entrevistados como o benefício econômico

central pelo qual o cliente paga, aparece como uma condição relacional que favorece a realização dos demais valores:

> *"A parte de parceria e suporte humano é interessante. Mas eu não acho que as pessoas pagam o que pagam por isso." [E1]*

Em sentido complementar, outro entrevistado afirma:

> *"A [empresa] não entra como um caso à parte. Ela acaba virando parte da empresa. Então, isso deixa a parceria entre a [empresa] e o cliente que contrata. Uma coisa bem humanizada..."* [E2]

Os resultados sugerem, portanto, que parceria e suporte humano não devem ser interpretados apenas como uma quarta dimensão de valor equivalente às demais. Eles podem operar como uma infraestrutura relacional da co-criação, favorecendo confiança, abertura, compartilhamento de informações, personalização e continuidade da interação.

4.2. Da facilitação à realização de valor

A análise dos relatos também permitiu identificar diferentes posições dos atores no processo de formação de valor. Essa evidência pode ser interpretada a partir do modelo de Grönroos (2017), segundo o qual o provedor pode **facilitar a criação de valor** do cliente por meio da disponibilização de recursos, enquanto a co-criação propriamente dita emerge quando os processos do provedor e do cliente se integram em uma esfera interativa.

No caso investigado, a empresa disponibiliza recursos predominantemente relacionados a conhecimento especializado, metodologias, ferramentas, capacidade analítica, experiência e acompanhamento. Os clientes, por sua vez, disponibilizam recursos relacionados ao conhecimento contextual do negócio, informações, experiência, problemas vivenciados e capacidade de implementação.

Assim, o valor não decorre exclusivamente dos recursos disponibilizados pela empresa, mas de sua integração com recursos controlados pelo cliente. Essa interpretação converge com o Axioma 2 e o Axioma 3 da S-D Logic: o valor é co-criado por múltiplos atores, incluindo o beneficiário, e os atores sociais e econômicos são integradores de recursos (Vargo & Lusch, 2016).

Um dos entrevistados descreve esse processo:

> *"Enquanto estão com a gente, a gente implanta junto. [...] Fazer a entrevista junto com a pessoa, um do lado do outro. Mostrar o roteiro do que vai ser feito, o planejamento de marketing junto com ele, definir junto e executar mesmo."* [E6]

A evidência permite caracterizar a atuação da empresa como híbrida: parte dos recursos e ferramentas utilizados é padronizada, mas sua aplicação depende da interpretação e adaptação às características específicas de cada cliente.

Essa configuração é particularmente relevante para compreender a co-criação: a padronização não elimina a co-criação, desde que os recursos padronizados sejam utilizados como base para uma integração contextualizada com os recursos do cliente.

A terceira dimensão identificada corresponde à realização do valor no contexto do cliente. Os relatos indicam que a aquisição de conhecimento não garante, por si só, a geração

de benefícios. É necessária sua aplicação e incorporação às práticas da organização. Um entrevistado exemplifica:

"Eles começaram a aplicar e eles também aplicam a ferramenta mesmo, bem técnica com eles. Eles vão, abraçam, aprendem. No outro dia já estão levando." [E4]

A evidência reforça a distinção entre disponibilização de recursos e realização do valor. A empresa pode oferecer conhecimento e ferramentas, mas os benefícios dependem da integração desses recursos às práticas do cliente.

Esse resultado aproxima-se da perspectiva de Grönroos (2017), para quem o provedor pode facilitar a criação de valor, mas o valor-in-use emerge no contexto de uso do beneficiário.

Nesse sentido, a co-criação identificada no caso não deve ser compreendida simplesmente como "participação do cliente" em reuniões. Ela envolve uma sequência de integração, aprendizagem, aplicação e incorporação.

4.3. Mecanismos de Co-destruição de valor

Em contraste com o processo de co-criação, a análise identificou quatro mecanismos principais associados à redução da capacidade de realização dos benefícios esperados: (i) resistência do cliente à mudança; (ii) insuficiência ou inadequação das informações fornecidas; (iii) sobrecarga e desalinhamento de expectativas; e (iv) limitações internas da própria empresa de consultoria.

Essa estrutura é consistente com Järvi et al. (2018), cuja pesquisa identificou oito razões para a co-destruição, incluindo ausência de informação, incapacidade de atender, incapacidade de mudar e ausência de expectativas claras.

O primeiro mecanismo está associado à resistência do cliente em aceitar ou incorporar as recomendações da empresa. Um entrevistado relata:

> *"Aí a gente vai e faz uma análise e fala... o problema é que você tá tendo muita atração, mas essa atração tá sendo falha porque não tá trazendo lead qualificado. Então vamos trabalhar em como fazer uma atração de lead qualificado. E essa pessoa se nega. Ela fala, não, não é isso. Eu quero mais gente, eu preciso de mais volume."* [E1]

Outro entrevistado sintetiza a consequência:

> *"Não é bom a gente ter um cliente aqui que não está aberto a ouvir. Porque esse cliente não vai gerar resultado. Então, todos esses outros itens vão desmoronando."* [E5]

O achado aproxima-se diretamente da categoria de falta de habilidade em mudar proposta por Järvi et al. (2018), relacionado a dificuldade do cliente em modificar comportamentos e práticas diante de novos conhecimentos ou evidências.

O segundo mecanismo diz respeito à qualidade das informações compartilhadas pelo cliente. Um entrevistado destaca:

> *"Ele primeiro tem que ser 100% sincero sobre tudo que acontece... tem cliente que não apresentava os números, as coisas, tem que ser 100% sincero, inclusive para quando não for possível implementar, dizer também..."* [E6]

O resultado é consistente com a categoria ausência de informações identificada por Järvi et al. (2018). Na consultoria, informação constitui um recurso fundamental, pois permite ao provedor compreender o contexto do cliente e adaptar seus próprios recursos. Quando informações relevantes não são disponibilizadas ou são apresentadas de maneira inadequada, a integração de recursos torna-se limitada. Assim, a ausência de informação não representa apenas um problema de comunicação, mas uma interrupção do mecanismo de co-criação.

O terceiro mecanismo emerge das situações em que demandas fragmentadas, alterações sucessivas ou expectativas de disponibilidade excedem a capacidade operacional da empresa. Um entrevistado explica:

> *"Alguns acabam sobrecarregando a gente. Como se a gente só tivesse a empresa deles para mentorar... Ao invés de colocar tudo que não gostou de uma vez só, eles ficam quebrando e tomando meu tempo..."* [E2]

Esse resultado aproxima-se da categoria de ausência de expectativas claras e, em determinadas situações, de incapacidade de atender descritas por Järvi et al. (2018). O aspecto relevante, contudo, é que a co-destruição não decorre necessariamente de uma ação isolada de uma das partes. A demanda fragmentada do cliente pode gerar sobrecarga na empresa; a sobrecarga pode comprometer planejamento e capacidade de resposta; e a redução da capacidade de resposta pode produzir insatisfação do cliente.

O quarto mecanismo é especialmente relevante por demonstrar que a co-destruição não pode ser atribuída exclusivamente ao comportamento do cliente. Os próprios entrevistados reconheceram problemas relacionados à desorganização interna, falhas no registro das demandas, definição de funções, tamanho da equipe e rotatividade.

Esse resultado é coerente com a categoria de inability to serve proposta por Järvi et al. (2018), segundo a qual a capacidade limitada do provedor para atender adequadamente às expectativas do usuário pode desencadear co-destruição.

O achado também reforça a natureza relacional do fenômeno: a co-destruição pode emergir tanto da ação do cliente quanto da incapacidade do provedor e, sobretudo, da interação entre condições de ambos.

4.4. Co-criação e co-destruição como processos relacionados

Os resultados sugerem que co-criação e co-destruição não devem ser tratados como categorias dicotômicas ou como resultados exclusivamente determinados por um dos atores. Essa interpretação é coerente com a literatura contemporânea, que reconhece que processos de co-criação e co-destruição podem coexistir, alternar-se ou desenvolver-se ao longo de diferentes momentos de uma interação. Lumivalo, Tuunanen e Salo (2024), por exemplo, propõem compreender a co-destruição considerando simultaneamente as dimensões ator–ator e ator individual, bem como diferentes momentos temporais do encontro de serviço.

No caso analisado, a mesma relação pode apresentar simultaneamente elementos de co-criação e co-destruição. A participação do cliente, por exemplo, pode favorecer aprendizagem e integração de recursos quando caracterizada por abertura e compartilhamento, mas a mesma relação pode produzir resultados negativos quando acompanhada por resistência, omissão de informações ou expectativas incompatíveis com a capacidade da empresa.

Essa interpretação também converge com a concepção de Plé & Cáceres (2010), segundo a qual a co-destruição constitui um processo interacional que resulta na redução do

bem-estar de pelo menos um dos sistemas envolvidos, não sendo necessariamente equivalente a uma simples falha unilateral do provedor.

5 CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a cocriação e a co-destruição de valor em uma empresa de consultoria em gestão empresarial, a partir das perspectivas de consultores e clientes.

Do ponto de vista teórico, os resultados confirmam a pertinência do modelo de esferas de valor de Grönroos (2017) como moldura analítica para serviços de alta interação. A distinção entre esfera do fornecedor, esfera do cliente e esfera conjunta mostrou-se operacionalmente produtiva: foi possível identificar empiricamente os três momentos de formação de valor: a facilitação pela empresa, a cocriação na interação direta e a realização pelo cliente mediante aplicação dos recursos em seu contexto. Essa estrutura é consistente com o axioma da S-D Logic segundo o qual o valor é sempre determinado de forma única e fenomenológica pelo beneficiário (Lusch & Vargo, 2014), e com a tese de Vargo et al. (2017) de que o valor é emergente e multidimensional, não podendo ser pré-determinado pelo fornecedor.

Além disso, foi possível ainda identificar com base no caso analisado que a co-criação de valor na consultoria emerge quando conhecimentos, informações, capacidades de implementação e recursos relacionais da consultoria e do cliente são integrados em uma interação caracterizada por abertura, confiança, participação e adaptação; quando essa integração é interrompida por resistência, insuficiência de informação, desalinhamento de expectativas, sobrecarga ou limitações de capacidade, a mesma relação pode deslocar-se para processos de co-destruição.

Do ponto de vista empírico, o estudo contribui ao demonstrar que cocriação e co-destruição de valor coexistem em uma mesma relação de serviço de consultoria e que as quatro categorias de valor percebido pelos clientes: melhoria na gestão, conhecimento e tomada de decisão, liberdade e qualidade de vida, e parceria e suporte humano, não são independentes entre si. A relação de sequencialidade identificada entre conhecimento, gestão e liberdade, com a parceria operando como condição relacional transversal, sugere que o valor realizado pelo cliente depende de uma cadeia de integração de recursos que só se completa mediante engajamento ativo do cliente no processo.

Ainda no plano empírico, os mecanismos de co-destruição identificados: resistência à mudança, falta de transparência, sobrecargas e expectativas desalinhadas, dialogam diretamente com o modelo de Järvi et al. (2018), especialmente com as razões denominadas incapacidade de mudar, ausência de informação e ausência de expectativas claras. Essa convergência entre os achados da pesquisa e o referencial empírico internacional reforça a validade do quadro analítico adotado e amplia sua aplicabilidade para o contexto de serviços de consultoria para pequenas e médias empresas no Brasil.

Do ponto de vista gerencial, os resultados oferecem subsídios práticos para empresas de consultoria. A centralidade da esfera conjunta na formação de valor indica que investir em processos de alinhamento de expectativas antes do início das atividades, em práticas de diagnóstico participativo e em mecanismos de acompanhamento da predisposição do cliente para aplicar os conhecimentos pode reduzir significativamente o risco de co-destruição. A identificação da parceria e do suporte humano como condição transversal, e não como um valor periférico, sugere adicionalmente, que a dimensão relacional do serviço de consultoria não pode ser tratada como acessória, mas como um recurso estratégico que sustenta a cocriação nas demais dimensões de valor.

Este estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Estudos futuros poderiam expandir o escopo da investigação para múltiplas empresas de consultoria, incorporar a perspectiva longitudinal para capturar a dinâmica temporal dos processos de cocriação e co-destruição ao longo do ciclo de vida da relação de serviço, e adotar métodos mistos que permitam quantificar a prevalência dos mecanismos identificados.

Seria igualmente relevante investigar como as razões de co-destruição mapeadas se articulam com variáveis de desempenho empresarial, testando empiricamente a cadeia causal entre ausência de recursos do cliente, falhas de integração e redução de valor percebido.

REFERÊNCIAS

Akaka, M. A., Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2021). Formalizing service-dominant logic as a general theory of markets: Taking stock and moving forward. AMS Review, 11(3–4), 375–389. https://doi.org/10.1007/s13162-021-00214-y

Grönroos, C. (2017). On value and value creation in service: A management perspective. Journal of Creating Value, 3(2), 125–141. https://doi.org/10.1177/2394964317727196

Järvi, H., Kähkönen, A.-K., & Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. Scandinavian Journal of Management, 34(1), 63–77. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.01.002

Lumivalo, J., Tuunanen, T., & Salo, M. (2024). Value co-destruction: A conceptual review and future research agenda. Journal of Service Research, 27(2), 159–176. https://doi.org/10.1177/10946705231177504

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

Mahajan, G. (2020). What is customer value and how can you create it? Journal of Creating Value, 6(1), 119–121. https://doi.org/10.1177/2394964320903557

Makkonen, H., Aspara, J., Grönroos, C., & Mäntymäki, M. (2026). Advancing conceptual clarity in marketing science: Delineating process and systems perspectives on value co-creation. Marketing Theory. Advance online publication.

Plé, L., & Cáceres, R. C. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. Journal of Services Marketing, 24(6), 430–437. https://doi.org/10.1108/08876041011072546

Vargo, S. L., Akaka, M. A., & Vaughan, C. M. (2017). Conceptualizing value: A service-ecosystem view. Journal of Creating Value, 3(2), 117–124. https://doi.org/10.1177/2394964317732861

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. Journal of the Academy of Marketing Science, 44, 5–23. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1–17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2–22. https://doi.org/10.1177/002224298805200302