

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

MARCOS VINICIUS BARBOSA TASSOTTI

**PROPOSTA DE VALOR PARA PRODUTOS DE COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DE LEITE: UM *FRAMEWORK* PARA LEGITIMAÇÃO DE
MERCADO.**

Porto Alegre

2025

MARCOS VINICIUS BARBOSA TASSOTTI

**PROPOSTA DE VALOR PARA PRODUTOS DE COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DE LEITE: UM *FRAMEWORK* PARA LEGITIMAÇÃO DE
MERCADO.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

Porto Alegre

2025

T215p Tassotti, Marcos Vinicius Barbosa.

Proposta de valor para produtos de cooperativas agropecuárias de leite : um framework para legitimação de mercado / Marcos Vinicius Barbosa Tassotti. – 2025.

114 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2025.

“Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado”.

1. Proposta de valor. 2. Cocriação de valor. 3. Legitimação. 4. Cooperativas de leite. 5. Design Science Research (DSR). I. Título.

CDU 334.734:637.1

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

MARCOS VINICIUS BARBOSA TASSOTTI

**PROPOSTA DE VALOR PARA PRODUTOS DE COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS DE LEITE: UM *FRAMEWORK* PARA LEGITIMAÇÃO DE
MERCADO.**

Aprovado em ___/___/___

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Gabriel Sperandio Milan - UNISINOS

Dr. Marlon Dalmoro - UFRGS

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho só foi possível graças ao apoio, compreensão e incentivo de pessoas que, de diferentes formas, contribuíram para essa jornada.

Agradeço, primeiramente, à minha família, pela paciência e compreensão durante os períodos de ausência ao longo desses anos de dedicação. Aos meus pais, Claudio e Iolanda, pelo exemplo de vida, pelo companheirismo e por sempre me inspirarem a buscar o melhor de mim. À minha namorada, Amanda, por sua paciência, compreensão e pelo apoio constante nas longas horas de estudo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Negócios (PPGN) da Unisinos, pela dedicação em compartilhar conhecimento e contribuir diretamente para minha formação acadêmica. À OCERGS, ao SESCOOP e à CCGL, por viabilizarem a realização deste mestrado. E, em especial, ao professor Dr. Marcelo Machado, por seu suporte, orientação e por conduzir este trabalho com paciência e dedicação.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho, pela compreensão diante das frequentes ausências ao longo desses dois anos de formação, nos quais nem sempre pude estar presente como gostaria. E, por fim, registro minha gratidão aos entrevistados que gentilmente cederam seu tempo para colaborar com a coleta de dados, contribuindo de forma valiosa para o desenvolvimento deste estudo.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral propor um *framework* de estratégias de marketing que auxiliem na legitimação da proposta de valor dos produtos das cooperativas de leite do Rio Grande do Sul. Legitimação e proposta de valor são temas que já possuem significativa literatura, no entanto, com o recorte deste trabalho, permanecem pouco investigados, o que confere relevância à pesquisa. Para tanto, utilizou-se a metodologia *Design Science Research* (DSR), que se mostrou adequada para o objetivo proposto, por permitir a criação de artefatos que interagem com o mundo real. A coleta de dados envolveu diversos atores da cadeia de valor, entre eles, funcionários de cooperativa responsáveis pelo gerenciamento da proposta de valor, representantes comerciais que fazem a ligação entre a cooperativa e o mercado, e clientes, que são os responsáveis por, de fato, gerar valor. Além disso, como etapa de validação, o *framework* foi submetido a um painel de especialistas composto por um professor doutor e por um representante comercial com vasta experiência no ramo de laticínios. Entre os principais resultados encontrados, destaca-se a importância de comunicar valores simbólicos e emocionais de forma clara, pois, quando bem compreendidos pelos consumidores, esses valores podem se tornar decisivos na decisão de compra. O *framework* projeta uma proposta de valor integrada, por meio de um sistema em que as cooperativas continuam focadas em comunicar seus valores por meio de atributos econômicos e funcionais, enquanto, entidades maiores, como associações e órgãos representativos do setor, direcionam esforços para a construção de uma imagem homogênea sobre o cooperativismo em nível nacional. Essa comunicação, feita por órgãos maiores, deve priorizar valores simbólicos e emocionais, que têm o potencial de impactar diretamente a legitimação do cooperativismo como um elemento de destaque para os produtos das cooperativas no mercado de lácteos brasileiro.

Palavras-Chave: Proposta de Valor. Cocriação de valor. Legitimação. Cooperativas de leite. Design Science Research (DSR).

ABSTRACT

The main objective of this study is to propose a framework of marketing strategies to support the legitimization of the value proposition of dairy cooperative products in Rio Grande do Sul. Although legitimization and value proposition are topics with significant existing literature, the specific focus of this study remains underexplored, which highlights the relevance of this research. To achieve this, the Design Science Research (DSR) methodology was applied, as it allows for the creation of artifacts that interact with the real world and proved to be appropriate for the proposed objective. Data collection involved various stakeholders in the value chain, including cooperative employees responsible for managing the value proposition, sales representatives who connect the cooperative to the market, and customers, who are ultimately responsible for generating value. Additionally, as part of the validation process, the framework was evaluated by a panel of experts composed of a Ph.D. professor and a sales representative with extensive experience in the dairy industry. Among the main findings, the importance of clearly communicating symbolic and emotional values stood out, as these values, when well understood by consumers, can become decisive in purchase decisions. The framework proposes an integrated value proposition through a system in which cooperatives remain focused on communicating their values through economic and functional attributes, while larger entities, such as associations and representative industry organizations, focus their efforts on building a unified image of cooperativism at the national level. This communication should prioritize symbolic and emotional values, which have the potential to directly impact the legitimation of cooperativism as a differentiating element for cooperative products in the Brazilian dairy market.

Keywords: Value Proposition. Value co-creation. Legitimation. Dairy Cooperatives. Design Science Research (DSR).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cidades com cooperativas possuem índices de desenvolvimento em educação e renda mais altos -----	18
Figura 2 - Faturamento anual agroindústrias RS -----	25
Figura 3 - Cadeia de Valor -----	38
Figura 4 - F.0 - Esboço de <i>framework</i> -----	48
Figura 5 - Etapas do <i>design science research</i> -----	52
Figura 6 - Geração e acúmulo de conhecimento através do DSR -----	54
Figura 7 - Passos a serem seguidos pelo estudo -----	55
Figura 8 - Etapas da coleta de dados -----	57
Figura 9 - <i>Framework</i> F.1 -----	77
Figura 10 - <i>Framework</i> F.2 -----	84
Figura 11 - <i>Framework</i> F.3 -----	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Busca bases de dados -----	20
Quadro 2 - Princípios do cooperativismo -----	22
Quadro 3 - Os 7 ramos do cooperativismo no Brasil -----	23
Quadro 4 - Componentes da legitimação -----	29
Quadro 5 - Dimensões da legitimação -----	32
Quadro 6 - Conceitos-chave abordados na revisão de literatura -----	46
Quadro 7 - Tipos de artefatos possíveis -----	51
Quadro 8 - Caracterização dos entrevistados -----	58
Quadro 9 - Personas -----	60
Quadro 10 - Síntese das categorias de análise de dados -----	62
Quadro 11 - Principais pontos de entrevistas e teoria -----	75
Quadro 12 - Perfil dos respondentes -----	79
Quadro 13 - Principais Achados do Questionário com Clientes -----	82
Quadro 14 - Principais argumentos do painel de especialistas -----	87

LISTA DE SIGLAS

ACI - Aliança Cooperativista Internacional.

AMA - American Marketing Association.

DSR - *Design Science Research*.

ICA - International Cooperative Alliance.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras.

OCERGS - Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul.

RS - Estado do Rio Grande do Sul.

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	17
2. REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1 COOPERATIVISMO	21
2.1.1 Organização das Cooperativas no Brasil	22
2.1.2 Cooperativismo Agropecuário	24
2.1.3 Cooperativismo Agropecuário de Lácteos	25
2.1.4 Programa RS 15 bi	27
2.2 LEGITIMAÇÃO DE MERCADOS	28
2.2.1 Lógicas Institucionais	36
2.3 VALOR AO CONSUMIDOR	38
2.3.1 Cocriação de Valor	43
2.4 SÍNTESE DA REVISÃO DE LITERATURA	45
3. MÉTODO	50
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	50
3.2 MÉTODO DE TRABALHO	55
3.2.1 Entendimento do problema	55
3.2.2 Sugestões	56
3.2.3 Coleta de Dados	56
3.2.4 Validação da Primeira Etapa	59
3.2.5 Análise de Dados	61
3.2.6 Desenvolvimento	63
3.2.7 Avaliação	63
3.2.7.1 Painel de Especialistas	64
3.2.8 Conclusão	65
4. RESULTADOS	67
4.1 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA	67
4.2 SUGESTÕES	68

4.2.1 Rodada 1: Lado que propõe valor	68
4.2.2 Rodada 2: Lado que faz a conexão com mercado	72
4.3 DESENVOLVIMENTO DO <i>FRAMEWORK</i>	78
4.3.1 Rodada 3: Lado que percebe e legitima a proposta de valor	78
4.4 AVALIAÇÃO	85
4.3.1 Painel de Especialistas	85
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADO	
COLABORADORES DA COOPERATIVA	107
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADO	
REPRESENTANTES COMERCIAIS DA COOPERATIVA	111
APÊNDICE C - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO ABERTO PARA CLIENTES	113

1 INTRODUÇÃO

O movimento cooperativista, como se conhece hoje, é um modelo já consolidado na história mundial. Conforme Flores (2020), suas prerrogativas, e até mesmo suas bases legais, remontam há décadas, ou até mesmo, séculos. De acordo com o Anuário Coop 2023, da Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, atualmente existem 3 milhões de cooperativas no mundo com um total de 1 bilhão de cooperados, o que representa 12% da população mundial, e gera em torno de 280 milhões de empregos. Ainda, no cenário brasileiro existem 4.693 cooperativas com 20,5 milhões de cooperados que geram mais de meio milhão de empregos.

Desde o início do movimento, o ramo agropecuário esteve intimamente ligado ao cooperativismo. As cooperativas do agronegócio possuem papel central na história, como impulsionadoras do Brasil para o status de potência mundial agropecuária atual (FLORES, 2020). Desse modo, as cooperativas agropecuárias não só auxiliam na geração de renda para produtores, como também, criam caminhos para a melhoria do sistema, com investimentos em armazenamento e industrialização, assistência técnica, educacional e social. Nesta perspectiva, o setor de laticínios se destaca como impulsionador dos números do cooperativismo agropecuário, pois, de acordo com o Ranking dos Maiores Laticínios do Brasil em 2023, do Milkpoint, das 10 maiores empresas captadoras de leite do Brasil, 05 são cooperativas (MILKPOINT, 2023).

Assim, com o objetivo de aumentar ainda mais a expressão do cooperativismo gaúcho, no ano de 2022 foi lançado o programa chamado de “RS 150 bi de Prosperidade”, que busca partir dos R\$ 81.9 bilhões de faturamento em 2022 (OCERGS, 2023), e chegar ao número de 150 bilhões de faturamento anual das cooperativas gaúchas até 2027. Para alcançar esse objetivo, está incluído como um dos pilares do programa o acesso a novos mercados, para consolidar mecanismos que aumentem a participação das cooperativas em mercados locais e possam gerar novos negócios e incremento de receita (RSCOOP 150, 2023). Com esse objetivo traçado, o fortalecimento da participação das cooperativas agropecuárias com seus produtos no varejo pode ser visto como uma forma de aumentar o valor agregado de sua produção e de acessar diferentes mercados, pois assim passam a aprimorar um ponto de contato direto entre o consumidor final e suas marcas.

Como consequência da busca por incremento no faturamento de seus produtos no varejo, as cooperativas agropecuárias de leite precisam, ao mesmo tempo, gerir a relação de sua marca com os produtores e criar uma proposta de valor que as diferencie dos concorrentes no varejo tradicional. Tarefa em que iniciam sua caminhada em relativa desvantagem, pois apesar de já possuírem certa tradição no varejo brasileiro, competem com grandes marcas globais que estão presentes no cotidiano das pessoas por gerações.

É nesse ponto que o conceito de proposta de valor ao consumidor e seu bom gerenciamento passam a ter importante papel no sucesso da empresa, pois é por meio dele que os clientes perceberão e lembrarão da marca. Leroi-Werelds (2019) afirma que em salas de conselho de empresas, ao redor do mundo, persiste a convicção de que todas as atividades de marketing devem estar direcionadas à proposta de valor para o cliente. Portanto, a proposta de valor ao cliente, do ponto de vista das cooperativas agropecuárias de leite do Rio Grande do Sul, será tema central nesse trabalho.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A criação e o gerenciamento da proposta de valor ao consumidor são mais do que um conceito operacional para anúncios, pois estão inseridas no *core* do negócio, orientando as decisões estratégicas de marketing para os principais públicos da empresa. Conforme Payne et al., 2020, esse gerenciamento desempenha papel fundamental na função de comunicar aquilo que a empresa pretende entregar ao mercado.

Do ponto de vista da empresa, a proposta de valor ao consumidor está intrinsecamente ligada à sua capacidade de utilizar seus recursos valiosos, raros e inimitáveis para gerar vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991). Esses recursos são utilizados como ferramentas para que as empresas levem valor de forma eficaz ao cliente, pois estão presentes na essência de suas decisões estratégicas de marketing (LIEWENDAHL, 2020) e podem aprimorar suas vantagens competitivas (EGGERT et al., 2018). Os autores Payne et al. (2020) argumentam que a construção de uma proposta de valor ao consumidor está ligada ao processo

de identificação dos recursos disponíveis na cadeia de suprimento da empresa e, a partir disso, gerar valor ao atender às necessidades do mercado.

Por meio desse raciocínio da construção da proposta de valor a partir dos recursos da cadeia de suprimentos da empresa, podem-se perceber oportunidades para as cooperativas agropecuárias de leite ao levar em conta a grande cadeia de fornecedores envolvida em seus negócios. No estado do Rio Grande do Sul, no ramo agropecuário, segundo dados da OCB (2023), essa cadeia de fornecedores é composta por 95 cooperativas, que geram 41.5 mil empregos, com 278.1 mil produtores associados, que produzem milhões de toneladas de matéria prima para diversos produtos. E destas, o ramo de laticínios figura entre os principais geradores de receita para a cadeia.

O setor leiteiro brasileiro, historicamente concentrado nas regiões sul e sudeste do Brasil, desempenha papel importante na economia dessas regiões, especialmente a partir da segunda metade do século XX, quando houve um aumento significativo na produtividade e na qualidade da produção de leite, impulsionado pela expansão do mercado, pela introdução do leite longa vida e pelo aumento do consumo *per capita*, que elevaram a produção e consolidaram a cadeia produtiva nacional (CEPEA, 2000). No entanto, apesar desses avanços, os produtores enfrentam desafios crescentes, como a redução do preço pago ao produtor e o aumento das importações de lácteos de países vizinhos, que ameaçam a sustentabilidade do mercado leiteiro no Brasil.

Levando em conta o ponto de vista da empresa para geração de valor, a capacidade produtiva e industrial já instalada e a necessidade de melhorias na rentabilidade para cooperativas e produtores, pode-se afirmar que é necessário trilhar caminhos em direção a uma proposta de valor que distinga os produtos das cooperativas de leite das empresas tradicionais, pois no que diz respeito à qualidade de produto acabado elas já estão aptas para competir de igual para igual com qualquer outro *player*. Para este trabalho, serão consideradas as linhas de produtos lácteos mais produzidos por cooperativas, como: leite em pó e na forma líquida, creme de leite, leite condensado, queijos, iogurtes, bebidas lácteas, doces de leite, manteigas, sobremesas lácteas e suas variações, como as enriquecidas com proteína, de baixas calorias e zero lactose.

Desse modo, as cooperativas agropecuárias, em especial do ramo de laticínios, já possuem o aparato necessário para propor um valor diferenciado quando o assunto é produto acabado. Porém, entre cooperativas e consumidores existe um

mercado competitivo, onde propor valor é resultado de uma complexa cadeia de atividades e atores, em que todos competem em busca da preferência do consumidor. É preciso levar em conta, também, que o público não é mais apenas um receptor passivo de bens e serviços, mas um ator ativo que tem seu papel nas trocas e na cocriação de valor (MCCOLL-KENNEDY et al., 2017; CASPER FERM; THAICHON, 2021). Rintamäki e Saarijärvi (2021) afirmam que o valor é sempre determinado pelo beneficiário no uso do produto ou serviço. As empresas não criam valor diretamente, mas oferecem proposições de valor que são então percebidas e avaliadas pelos consumidores, reforçando a ideia de que o valor é cocriado no contexto de uso.

A partir da compreensão que, de um lado, a indústria propõe valor e, de outro, o consumidor o torna realidade, surge o conceito de cocriação de valor, onde indústria e clientes são vistos como atores independentes, e só através da convergência de proposta e percepção que o valor realmente é de fato criado. Franklin e Marshall (2019) afirmam que para criar valor é necessário que os consumidores participem, interajam e engajem em diálogos com a empresa na busca da resolução de seus problemas. Portanto, o valor é criado mutuamente pela interação entre empresa e clientes.

A cocriação de valor permite que as organizações alinhem suas ofertas às necessidades dos consumidores. Por meio dela é possível aumentar a percepção de valor, satisfação e lealdade dos consumidores (YEN, 2023). Esse alinhamento pode levar à legitimação do mercado, uma vez que, conforme argumentam Baum e Oliver (1991) e Bitektine e Haack (2015), a legitimação só ocorre quando as práticas da organização são validadas e aceitas como corretas por atores sociais e institucionais. Bitektine e Song (2023) definem legitimação como uma percepção ou suposição generalizada que as ações de uma entidade são desejáveis e adequadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, o que torna o consumidor ainda mais importante nessa relação, pois é através do entendimento dos consumidores em relação aos sinais que a empresa envia ao mercado que resultará a legitimação.

Para Humphreys (2010), compreender as maneiras pelas quais a legitimação é estabelecida fornece *insights* sobre as estruturas culturais, normativas e legais que orientam a prática e a percepção do consumidor. A legitimação do mercado é essencial para o sucesso de uma organização, pois permite que ela seja vista como confiável ao estar alinhada com as expectativas de seus públicos. Quando um mercado é legitimado, a empresa consegue atrair mais facilmente recursos, parcerias

e clientes, além de fortalecer sua posição competitiva. A legitimação não apenas facilita a aceitação social da empresa, mas também garante que suas práticas sejam validadas por atores sociais e institucionais, o que é fundamental para a sobrevivência a longo prazo em ambientes altamente competitivos (BITEKTINE; SONG, 2023).

Nesta perspectiva, existe ainda a influência do contexto em que o consumidor está inserido. Rintamäki e Saarijärvi (2021) enfatizam seu papel na percepção de valor, ao definir como uma experiência de preferência interativa e relativística, onde vários fatores que vão além do produto influenciam. Ainda, os autores afirmam que existem dimensões individuais, situacionais e de tempo específicas que influenciam e moderam as percepções do cliente. Com isso, surgem oportunidades para as empresas buscarem, através do gerenciamento de sua proposta de valor, a criação de momentos favoráveis à decisão de compra. Assim, a criação de valor para o cliente é um processo dinâmico, que varia de intensidade, de acordo com fatores contextuais. Não diz respeito apenas a um objetivo mensurável de um produto ou características de consumidores, está mais ligado a uma construção preditiva que envolve *insights* sobre como, em determinadas condições, consumidores avaliam certos produtos ou serviços (RINTAMÄKI; KIRVES, 2017).

Rintamäki e Kirves (2017) afirmam que empresas que estão acima da média entendem a necessidade de definir sua proposta de valor e trazer isso para o centro de sua estratégia, pois assim é possível potencializar o investimento de tempo e recursos de forma mais assertiva. Conforme mostram Carù e Cova (2007), e Rintamäki e Saarijärvi (2021), os clientes detêm poder na criação de valor. Cabe à empresa gerenciar seus recursos para de alguma forma capturar esse valor. As cooperativas estão inseridas em um contexto diferente do padrão do mercado por possuírem um propósito de desenvolvimento social acima do lucro desde sua fundação (SITE OCB, 2023). Com isso, surge uma oportunidade e um problema de pesquisa que será perseguido por essa dissertação, e que pode ser definido da seguinte maneira: como articular estratégias de marketing que auxiliem na legitimação da proposta de valor para produtos de cooperativas de leite do Rio Grande do Sul?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é propor um *framework* de estratégias de marketing que auxiliem na legitimação da proposta de valor para produtos de cooperativas de leite do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, foram definidos:

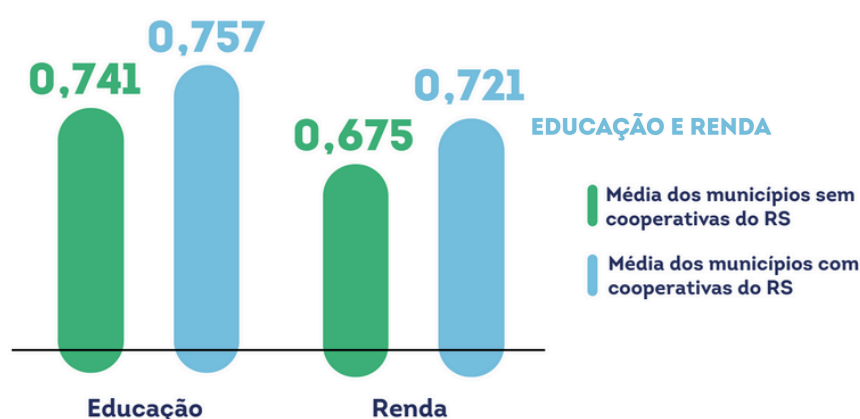
- A) Entender como o consumidor percebe valor nos produtos produzidos pelas cooperativas agropecuárias de leite;
- B) Descrever os meios mais eficientes para comunicar valor dos produtos produzidos por cooperativas agropecuárias de leite;
- C) Identificar oportunidades de captura de valor no momento da compra de produtos produzidos pelas cooperativas agropecuárias de leite;
- D) Entender como se dá a legitimação da proposta de valor de uma cooperativa na perspectiva dos diferentes atores do mercado.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A relevância do sistema cooperativo é inegável em qualquer cenário que esteja inserido. No estado do Rio Grande do Sul, segundo dados do relatório Expressão do Cooperativismo 2024 da OCERGS, as cooperativas fecharam o ano de 2023 com um faturamento total de R\$ 86.3 bilhões de reais, sendo destes, R\$ 48.6 bilhões de reais no setor agropecuário. Buscar melhorias ao cooperativismo não diz respeito apenas a incremento de faturamento de empresas, é preciso levar em conta o lado humano e o desenvolvimento que o sistema leva às comunidades em que se insere. Portanto, tratar de desenvolvimento do cooperativismo é tratar de desenvolvimento e bem estar das pessoas. O que fica claro no relatório da OCERGS intitulado: A Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2023, que mostra que os municípios que possuem cooperativas apresentam maiores índices de educação e renda conforme descrito na figura 1.

O volume de dinheiro movimentado por cooperativas deve aumentar ainda mais nos próximos anos, devido ao plano de desenvolvimento para o cooperativismo gaúcho, que visa chegar ao total de 150 bilhões de reais em faturamento do setor até 2027 (RSCOOP 150, 2023). Para buscar esse aumento expressivo em faturamento, o acesso a mercados é essencial e já foi entendido como tal pelas cooperativas, tanto que o tema possui um pilar exclusivo no programa de desenvolvimento.

Figura 1 - Cidades com cooperativas possuem índices de desenvolvimento em educação e renda mais altos.



Fonte: Relatório OCERGS - A expressão do Cooperativismo Gaúcho 2023, p. 17.

As cooperativas agropecuárias possuem uma orientação bastante forte à produção no campo. Desde o início, estiveram ligadas a melhorias relacionadas ao incremento de produção ou no sistema de comercialização de insumos e produtos crus, tanto que o setor ganhou força em 1907 quando o então governo do estado de Minas Gerais lançou o primeiro projeto cooperativista voltado ao setor agrícola com o objetivo de eliminar intermediários na produção de café, que até então era controlada por estrangeiros (SITE OCB, 2023).

Atualmente, cooperativas mais modernas estão direcionando seus esforços para a transformação e agregação de valor à essa matéria prima. Conforme dados do relatório: A Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2024, 48 cooperativas possuem planta agroindustrial no Rio Grande do Sul, onde processam matéria-prima e agregam valor a mais de 100 produtos diferentes (RELATÓRIO OCERGS 2024). Dessa forma, a capacidade industrial e o entendimento do setor em relação à necessidade de agregar valor à cadeia, cada vez mais entregando ao mercado

produtos acabados e não apenas *commodities*, já existe, e pode ser percebida através desse movimento de industrialização do setor cooperativista.

Portanto, um conhecimento oriundo da academia, que possa servir como direcionamento para a criação de valor, mostra-se oportuno no momento atual vivido pelo sistema, uma vez que um dos objetivos finalísticos do plano de trabalho da OCERGS é apoiar as cooperativas no processo de inserção em mercados.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui ao agregar conhecimento ao tema que já é de interesse da comunidade, porém no contexto específico das cooperativas gaúchas agropecuárias de leite, ainda é pouco estudado. Do ponto de vista profissional, na visão do pesquisador, o estudo serve como um embasamento teórico focado na realidade em que as cooperativas estão inseridas, e pode ser útil como ferramenta norteadora de decisões estratégicas sobre como inserir os temas, proposta e cocriação de valor em toda cadeia, ao criar um entendimento de que o assunto vai além dos departamentos de marketing e vendas.

As cooperativas do Brasil vivem um momento único de engajamento coletivo em busca de um objetivo, que é gerar R\$ 1 trilhão de faturamento anual até o ano de 2027. Foi a partir desse cenário que coube ao estado do Rio Grande do Sul buscar R\$ 150 bilhões de faturamento anual (SITE SESCOOP RS, 2023). Para isso, o acesso a mercados é importante e está contido no plano de trabalho da OCERGS. O presente estudo contribui na busca desse objetivo como uma ferramenta para gerir a criação de valor dos produtos industrializados oriundos de cooperativas agropecuárias de leite do RS e, conseqüentemente, melhorar o acesso a mercados, pois de acordo com Payne, Frow e Eggert (2017), um bom gerenciamento da proposta de valor possui papel chave em transformar os recursos da empresa em um desempenho superior.

Ao buscar pelos temas relacionados à proposta de valor e à legitimação de mercados, é possível perceber que já existe interesse da academia há algum tempo. Porém, ao aprofundar um pouco o recorte, direcionado para ao tema deste trabalho de proposta de valor e legitimação de mercado em cooperativas, a literatura disponível se torna pequena, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Busca bases de dados.

PLATAFORMA	TERMOS BUSCADOS (português e inglês)	RESULTADOS
CAPES	Proposta de Valor, legitimação de mercado e cooperativas.	Nenhum registro encontrado.
EMERALD	Proposta de Valor, legitimação de mercado e cooperativas.	6 registros encontrados
SCOPUS	Proposta de Valor, legitimação de mercado e cooperativas.	4 registros encontrados

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Assim, a partir de buscas pelos termos “proposta de valor”, “legitimação de mercados” e “cooperativas” em português e em inglês em plataformas como CAPES, SCOPUS e EMERALD, foram encontrados poucos artigos com esses termos, e nenhum com o mesmo direcionamento deste trabalho.

Partindo dos pressupostos acima apresentados, em relação à oportunidade criada pelo momento que as cooperativas vivem e o ambiente que estão inseridas, buscou-se na literatura uma base teórica que sustente as discussões relacionadas à proposta de valor e à legitimação de mercados, que são apresentadas no capítulo a seguir.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a revisão de literatura para formação da base teórica deste estudo. Os principais tópicos abordados serão: cooperativismo, proposta de valor ao consumidor, criação de valor e legitimação de mercado.

2.1 COOPERATIVISMO

Como toda grande inovação na história da humanidade, o cooperativismo surgiu de uma forte necessidade de um grupo de pessoas. O registro mais antigo de uma cooperativa vem de Fenwick, na Escócia, onde em março de 1761 em uma casa de campo alguns tecelões formaram a Sociedade de Tecelões de *Fenwick* (SITE ICA, 2023). A primeira cooperativa nos moldes modernos teve início com o movimento de tecelões na cidade de Rochdale no interior da Inglaterra em 1844, como resposta ao aumento do desemprego e aos baixos salários pagos pelas empresas inglesas após a revolução industrial. Então um grupo de 28 trabalhadores se uniu para montar seu próprio armazém, para com isso fazer compras de alimentos em grandes quantidades e barganhar melhores preços, com a condição de que tudo que fosse adquirido seria dividido igualmente entre o grupo. Surgia ali a primeira cooperativa moderna do mundo, a “Sociedade dos Probos de Rochdale”, que após 4 anos de existência, já contava com 140 membros. Doze anos após sua criação, já possuía 3.450 sócios e via seu modelo se propagar por vários outros países (SITE OCB, 2023).

No Brasil, a história do cooperativismo tem seu início junto à Proclamação da República, conforme afirma Flores (2020), a primeira cooperativa brasileira surgiu em 1889, logo após o Brasil deixar de ser império. O modelo teve seu primeiro representante na cidade de Ouro Preto, em Minas Gerais, onde produtores locais organizaram uma cooperativa de consumo, a fim de conseguir melhores preços para a compra de insumos para suas atividades. Assim surgiu a primeira cooperativa brasileira, a Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Conforme dados da OCB (2023), logo após surgiram outras cooperativas no mesmo estado, e outras em Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul, estado que atualmente possui a mais antiga cooperativa brasileira em atividade, a

“Sicredi Pioneira”, que foi fundada pelo padre Theodor Amstad, em 1902, como forma de melhorar a vida das pessoas da cidade de Nova Petrópolis.

Existem alguns marcos na história do cooperativismo brasileiro que moldaram a forma como o sistema está organizado hoje, como o ano de 1965, marcado pelo surgimento da entidade de representação do setor, a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB. Dois anos mais tarde, em 1971, foi criada a lei 5.764/71, que regulamentou a criação de cooperativas com a instituição de um regime jurídico próprio. E no ano de 1995, em que o primeiro não europeu a presidir a Aliança Cooperativista Internacional - ACI foi um brasileiro, fato que contribuiu para o desenvolvimento do sistema no Brasil (OCB, 2023).

2.1.1 Organização do Cooperativismo no Brasil

O cooperativismo se difere dos demais modelos de negócios por ter em sua essência a união entre pessoas, e não apenas o lucro. É um modelo de organização e não uma empresa. Para tanto, existem 7 princípios, descritos no quadro 2, que norteiam as cooperativas desde Rochdale e ainda hoje fazem sentido.

Quadro 2 - Princípios do cooperativismo.

PRINCÍPIO	CARACTERÍSTICAS
1 - Adesão voluntária e livre.	Garante que todas as pessoas são aptas a usufruir dos serviços das cooperativas, desde que estejam dispostas a aceitar suas responsabilidades de sócio, sem discriminação de qualquer tipo.
2 – Gestão democrática pelos associados.	Cooperativas são organizações democráticas controladas por seus cooperados, que participam das decisões com poder de voto igualitário.
3 - Participação econômica dos associados.	Associados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital da cooperativa. As sobras são utilizadas para o desenvolvimento das cooperativas, apoio a outras atividades aprovadas pelos sócios ou redistribuição proporcional.
5 - Educação, formação e informação.	É missão das cooperativas oferecerem educação e treinamento para todos que se envolvem em suas atividades, a fim de que eles possam contribuir ativamente para seu desenvolvimento.

6 – Intercooperação.	Cooperativas devem trabalhar juntas para atenderem seus sócios mais efetivamente e para fortalecerem o movimento, através de federações, centrais, confederações etc.
7 – Compromisso com a comunidade.	Cooperativas possuem em sua essência a busca pelo desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas, através de políticas de responsabilidade social aprovadas por seus membros.

Fonte: Princípios do Cooperativismo. Site OCERGS, 2023. Adaptado pelo autor.

Portanto, as cooperativas possuem entre os seus princípios, valores que buscam o bem da comunidade. Ao tratar do tema cooperativismo, se está trabalhando em um universo muito maior do que apenas a busca pelo lucro puro e simples. As cooperativas possuem uma missão maior, através dessa ligação com o associado e com as comunidades.

No Brasil, o sistema cooperativo está organizado em 7 ramos de negócio, conforme demonstrado no quadro 3.

Quadro 3 - Os 7 Ramos do cooperativismo no Brasil.

RAMO	ATIVIDADES
Agropecuário	Composto por cooperativas que se destinam a promover prestações de serviços relacionados a atividades agropecuárias, extrativistas, agroindustriais e pesqueiras, cujos cooperados detêm os meios de produção.
Crédito	Fornecem os mesmos tipos de serviço que outras instituições financeiras, como cartões de crédito, financiamentos e etc. Também são reguladas pelo Banco Central e possuem os mesmos acessos a instrumentos do mercado financeiro que bancos tradicionais.
Consumo	Se destinam a compra de produtos e/ou serviços para seus cooperados.
Infraestrutura	Cooperativas ligadas ao ramo habitacional, energia elétrica, telecomunicações e etc. Buscam melhorias na infraestrutura destinada aos seus cooperados.
Trabalho, produção de bens e serviços	Cooperativas que se destinam a organizar a prestação de serviços especializados a terceiros ou produção de bens comuns.

Saúde	Promovem e cuidam da saúde humana, constituídas por profissionais da área da saúde e usuários desses serviços.
Cooperativas de transporte	Integram as atividades de prestação de serviço de transporte de cargas ou passageiros, cujos cooperados detêm a posse dos veículos.

Fonte: Site OCERGS, 2023. Adaptado pelo autor.

Através dessa divisão, que engloba todos os tipos de cooperativas possíveis, elas são capazes de atingir uma maior representatividade frente à sociedade e ao governo na busca de seus objetivos.

2.1.2 Cooperativismo Agropecuário

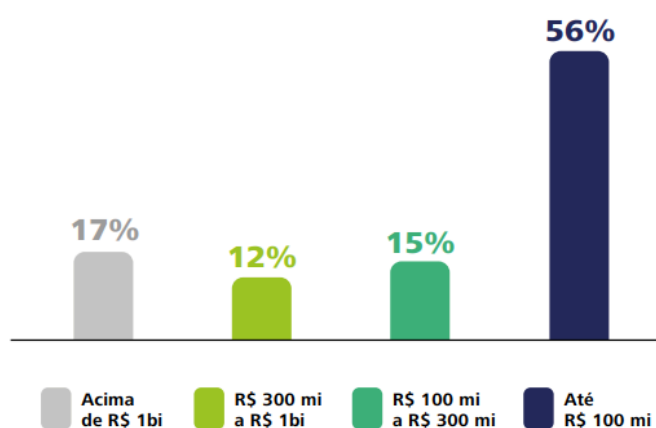
O setor agropecuário esteve ligado ao cooperativismo desde os seus primeiros dias no Brasil. Foi em Minas Gerais, em 1907, que foi lançado pelo governo o primeiro projeto de cooperativa voltada ao ramo, com o objetivo de eliminar os intermediários na venda da produção de café, que até o momento era controlada por estrangeiros (SITE OCB, 2023). As cooperativas agropecuárias contribuem ativamente no processo de transferências de tecnologia ao campo, e contam com um dos mais modernos e atuantes modelos de assistência técnica ao produtor rural brasileiro (SITE OCB, 2023). Realizam fortes investimentos na modernização e na ampliação do modelo de negócio, e com isso, fortalecem não só a agricultura, mas toda economia do país.

Segundo dados da OCB, 32% das cooperativas do mundo são do ramo agropecuário. No Brasil são 1.185 cooperativas neste ramo, com mais de 1 milhão de cooperados, que geram 250 mil empregos diretos. No Rio Grande do Sul, conforme o relatório “A Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2024”, da OCERGS, o ramo agropecuário é o economicamente mais forte do estado, que conta com 95 cooperativas, 269,9 mil produtores associados e gera 39 mil empregos diretos. Opera principalmente nas cadeias de produção de grãos (soja, trigo, milho, arroz, entre outros cereais), laticínios (leite e seus derivados), proteína animal (suínos, aves e bovinos), hortifrutigranjeiros (maçã, cítricos, morango e hortaliças), vitivinicultura (uva e seus derivados) e lanifício (lã e seus derivados).

Ainda nessa perspectiva, o ramo agropecuário possui como atividade complementar operações de varejo, como supermercados, postos de combustível,

lojas de materiais de construção e agropecuárias. Das 95 cooperativas do estado, 48 possuem atividade industrial, onde processam matéria-prima e agregam valor a mais de 100 produtos diferentes. Nesse contexto, 17% das agroindústrias possuem faturamento superior a 1 bilhão de reais, conforme figura 2. A partir desse movimento de ganho de escala, surgem novas possibilidades de agregar valor à produção ao acessar mercados, além de uma proposta de valor superior, e não apenas venda de *commodities*.

Figura 2 - Faturamento anual agroindústrias RS.



Fonte: Relatório OCERGS - A expressão do Cooperativismo Gaúcho 2024, p. 23.

2.1.3 Cooperativismo Agropecuário de Látceos

Historicamente, o setor leiteiro sempre teve grande relevância nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, onde se encontram as principais bacias produtoras do país. A partir da segunda metade do século XX, a produção de leite no Rio Grande do Sul começou a crescer em produtividade e em qualidade, impulsionada pela expansão do mercado e pela comercialização do leite longa vida, que ampliaram os horizontes de produção e distribuição no estado (CEPEA, 2000). Isso colaborou para o consumo de leite e derivados no Brasil passar de 100 litros por habitante na década de 1980, para 170 litros por habitante em 2021. Além disso, a produção brasileira de leite aumentou em 497% entre 1974 e 2021, e a produtividade das propriedades subiu 337% no mesmo período (VILELA, 2023). Portanto, o mercado brasileiro aceitou a produção nacional de leite, e os produtores responderam aumentando sua oferta ao mercado.

Atualmente, os produtos lácteos brasileiros são consumidos em todo o país, inclusive compondo as cestas básicas na forma de leite UHT, leite em pó e seus derivados. Isso resultou em um importante fortalecimento da cadeia produtiva nas últimas décadas.

Entretanto, apesar do aumento significativo no consumo e na produção de leite no Brasil, os produtores enfrentam desafios, como a queda do preço real pago ao produtor, que sofreu uma redução de 50% entre as décadas de 1970 e 2020 (VILELA, 2023). Além disso, o forte aumento das importações de lácteos nos últimos anos tem se mostrado um problema para a cadeia produtiva. Somente no primeiro semestre de 2023, o Brasil importou 1 bilhão de litros de leite de países vizinhos, como Uruguai e Argentina, o que representa um aumento de 300% em relação ao total importado no mesmo período de 2022 (JACINTHO, 2023). A situação se agrava, pois, esses países conseguem produzir leite a um custo inferior ao do Brasil, interferindo negativamente no mercado nacional.

De acordo com Jacintho (2023), as diferenças na escala de produção são enormes. Na Argentina, a produção é realizada por grandes propriedades com manejo profissionalizado e alto nível tecnológico. A título de comparação, a Argentina possui cerca de 10 mil fazendas que produzem, cada uma, cerca de 1,1 milhão de litros de leite por ano, enquanto que no Brasil existem 1 milhão de pequenos produtores, com uma produção média de 35 mil litros de leite por ano cada.

Essa inundação do mercado com produtos oriundos de países do Mercosul está relacionada à queda drástica dos preços dos lácteos em todo o mundo. Esses países buscam reduzir seus custos logísticos ao acessar o grande mercado consumidor brasileiro, o que fez a média de importação de lácteos, que antes variava de 1% a 3%, saltar para 12% em 2023. Além disso, há investigações sobre a prática de triangulação de leite produzido na Nova Zelândia e processos ilegais de reidratação desse leite em pó no Brasil, para ser misturado com leite nacional e direcionado às confeitarias (JACINTHO, 2023). Tudo isso impacta diretamente toda a cadeia produtiva de leite, especialmente as cooperativas, que se esforçam para manter um mercado saudável para o produtor. Entretanto, o cooperativismo tem feito movimentos no sentido de organização do setor em busca de um objetivo comum.

2.1.4 Programa RS 150 Bi

Em agosto de 2022 a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB lançou o desafio, ao setor cooperativista, de alcançar 1 trilhão de faturamento e 30 milhões de cooperados até o ano de 2027. Movimento que ficou conhecido como “Brasil 1 Tri de Prosperidade”, pois conforme o presidente da OCB Márcio Lopes Freitas, todo dinheiro gerado dentro das cooperativas se transforma em qualidade de vida e oportunidades à população. Com esse movimento, o sistema passa a apoiar o crescimento das unidades estaduais de maneira integrada (SESCOOP/RS, 2022).

Através do lançamento do programa pela entidade federal, a Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul - OCERGS, instituiu o plano gaúcho para desenvolvimento do cooperativismo: o RS Coop 150 bi de Prosperidade, que prevê a meta de partir dos atuais R\$ 81.9 bilhões de faturamento em 2022, para R\$ 150 bilhões de faturamento, 4 milhões de associados, 100 mil empregos diretos, R\$ 300 milhões de investimentos em capacitação e R\$ 7,5 bilhões de sobras líquidas anuais até 2027 (RS COOP, 150BI).

Para alcançar esse objetivo, o RS 150 bi possui projetos destinados às áreas entendidas como essenciais pelo sistema, tais como: fortalecimento e representação institucional; relações trabalhistas; gestão tributária; ampliação de crédito e financiamento; comunicação; investimento de logística; conectividade; geração de energia; alianças estratégicas de TI; gestão, governança e ESG; desenvolvimento profissional; inovação; e acesso a mercados, que visa criar e consolidar mecanismos para aumentar a participação das cooperativas em mercados estaduais, nacionais e internacionais.

Ainda, nessa perspectiva, o projeto de acesso a mercados contido no programa impacta diretamente na busca pela meta de RS 150 bi, por abranger negócios que podem impulsionar indicadores financeiros das cooperativas (RSCOOP 150 BI). Portanto, existe um plano de expansão do cooperativismo, coordenado nacional e localmente, que gera um momento histórico onde todo sistema está dedicando esforços e investimentos para buscar melhorias no que diz respeito ao acesso a mercados, meta que vai ao encontro dos objetivos deste estudo.

2.2 LEGITIMAÇÃO DE MERCADOS

As discussões sobre legitimação remontam ao início do século passado. Iniciaram-se no campo da sociologia, com Max Weber discutindo a aceitação e justificação do poder ou autoridade como legítima dentro de uma sociedade (WEBER, 1978). Atualmente o tema é debatido em escolas de administração e marketing, onde também passou por evoluções.

Por muito tempo, o conceito de legitimação foi entendido pelas empresas apenas como o cumprimento de exigências e normas legais, onde uma organização seria legítima na medida em que suas atividades estivessem de acordo com normas e procedimentos impostos pelas autoridades (DÍEZ; BLANCO; DÍEZ, 2020). Contudo, as discussões evoluíram desde então, e hoje os conceitos de Suchman (1995) e Bitektine e Song (2023) definem legitimação como uma percepção ou suposição generalizada, de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.

De acordo com Haack, Schilke e Zucker (2021), os estudos sobre legitimação sempre se concentraram em entender dois componentes principais: a propriedade e a validade. Além disso, os autores adicionaram um terceiro elemento nesta avaliação: o consenso, que define o nível de concordância entre os avaliadores em relação às crenças sobre propriedade. Esses conceitos são centrais para compreender a legitimidade das ações e entender conflitos em contextos sociais e organizacionais.

A propriedade opera no nível individual da legitimação e tem ligação com a afirmação de um avaliador sobre as ações de determinada entidade, que podem ser apropriadas dentro de seu contexto social (TOST, 2011). Os avaliadores normalmente fazem seu julgamento sobre propriedade de forma passiva, quase intuitiva, de modo rápido e sem esforços para avaliação (HAACK; SCHILKE; ZUCKER, 2021).

A validade é o componente da organização, que está no nível coletivo. Descreve a aceitabilidade e a percepção generalizada de que suas ações são adequadas dentro daquele contexto social. E uma vez formada, passa a existir como um fato social independente, enviando sinais aos avaliadores sobre aquele arranjo social ser natural e inevitável (HAACK; SCHILKE; ZUCKER, 2021).

As percepções sobre validade são impulsionadas por autorizações, quando um *expert* ou autoridade na área reconhece aquilo como legítimo, ou por endosso,

quando os pares dos avaliadores aceitam aquilo como legítimo. São fontes de validade da legitimação: mídia, governo e as “vozes das pessoas comuns” (BITEKTINE; HAACK, 2015; VAARA, 2014).

Haak, Schilke e Zucker (2020) argumentam que o consenso seria o *link* faltante entre propriedade e validade. Pode ser definido como o nível que diferentes indivíduos de um grupo concordam com a legitimação de determinada entidade em seu contexto social, pois, segundo os autores, existe uma brecha entre propriedade e validade que merece atenção, porque o conceito de propriedade possui ligação com a avaliação individual, e o conceito de validade está ligado com a avaliação aceita como comum pela sociedade. Porém, essa aceitação pode levar indivíduos a não manifestar suas crenças verdadeiras sobre propriedade ao entender aquele arranjo que está posto como certo e imutável. Dessa forma, mesmo mercados legitimados podem possuir diferentes níveis de consenso entre a população, que variam de acordo com o tempo e podem influenciar no aumento do nível da legitimação ou até iniciar um processo de deslegitimação do mercado. O quadro 4 resume os componentes da legitimação.

Quadro 4 - Componentes da legitimação.

COMPONENTES DA LEGITIMAÇÃO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Propriedade	Refere-se à avaliação individual de que as ações de uma entidade são apropriadas dentro de determinado contexto social. É um julgamento passivo e quase intuitivo.	Tost (2011); Haak, Schilke e Zucker (2020)
Validade	Avaliação coletiva sobre a aceitabilidade e adequação das ações de uma organização, que passa a ser vista como natural e inevitável dentro de um contexto social.	Haak, Schilke e Zucker (2020)
Consenso	Trata-se do nível de concordância entre diferentes avaliadores sobre a legitimidade de uma entidade, conectando os julgamentos individuais de propriedade com a aceitação coletiva (validade).	Haak, Schilke e Zucker (2020)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legitimação é um processo socialmente construído, portanto totalmente dependente do contexto em que o objeto a ser legitimado está inserido. Ao levar isso em conta, pesquisadores reconhecem que as organizações não operam em

ambientes homogêneos. Segundo Díez, Blanco e Díez, 2020, o critério de julgamento de legitimação das instituições pode ser diferente de acordo com o ambiente em que ela está inserida. Os autores apontam que existem divergências sobre as formas de entender se um mercado está ou não legitimado. Nesta dissertação serão utilizados os conceitos de legitimação através de julgamentos baseados em dimensões que, segundo os autores, deve ser utilizada em ocasiões onde se busca clareza sobre os motivos e características mais marcantes que definem a legitimação da organização.

Díez, Blanco e Díez, 2020 apontam sete dimensões que devem ser avaliadas para definir se o mercado está legitimado. A primeira é a dimensão cognitiva, que é a mais analisada por pesquisadores, e também é a mais difícil de ser medida. Refere-se à percepção e à compreensão que os *stakeholders* têm sobre uma organização, baseada nas informações disponíveis sobre suas atividades e práticas. Legitimidade só é construída quando as ações da organização são compreensíveis e alinhadas com as expectativas culturais e sociais. Quanto mais informações disponíveis em relação à empresa, maior será o nível de compreensão sobre a organização, e conseqüentemente, sobre a legitimação. Essa dimensão pode ser medida através dos níveis de conhecimento do público sobre a organização e suas atividades. A legitimação cognitiva emerge quando a sociedade passa a entender e considerar os processos, estruturas e comportamentos das lideranças da empresa desejáveis e necessários (PALAZZO; SCHERER, 2006 e DÍEZ; BLANCO; DÍEZ, 2020).

As características críticas para medir a dimensão cognitiva são produtos, serviços e características estruturais. Assim, produtos e serviços são legitimados através de sua qualidade percebida, utilidade e facilidade de uso. O nível de legitimação é alcançado quando o novo produto é considerado estabelecido. Já as características estruturais são legitimadas quando atores sociais lhes atribuem uma forma conhecida em suas percepções como: instalações físicas, tipo de empresa jurídica, longevidade, experiência, dimensões da organização e expansão do mercado (ALMOBAIREEK; ALSHUMAIMERI; MANOLOVA, 2016).

A segunda dimensão é a regulativa, conceito que reflete a conformidade das ações da empresa com padrões estabelecidos por autoridades. Está ligado à capacidade da organização de evitar sanções legais, respeitar legislações e manter sua licença para operar. Existem seis campos que podem ser avaliados: conformidade com legislações e regulações; preocupação com o meio ambiente;

saúde e segurança; pagamento de impostos; cumprimento de regras de não discriminação e igualdade e penalização das lideranças que não cumprem as regras (DÍEZ; BLANCO; DÍEZ, 2020). Essa dimensão é avaliada através de auditorias, relatórios de regulamentação e análise de penalidades ou sanções recebidas.

A terceira dimensão é a moral, que está ligada às percepções de imparcialidade e justiça nas ações de uma organização. Desse ponto de vista, a instituição se torna legítima quando seus valores, ações, técnicas e procedimentos utilizados para atingir os objetivos estão de acordo com valores morais da sociedade (GALASKIEWICZ, 1985). A avaliação da dimensão moral se dá através das ações da empresa baseadas em cinco critérios: fazer a coisa certa, disseminação da informação, controles éticos, ir além da regulação e estar em harmonia com valores sociais.

A dimensão pragmática é a mais tangível de todas as dimensões (SUCHMAN, 1995 e DÍEZ; BLANCO; DÍEZ, 2020), pois é baseada em interesses e benefícios tangíveis, que a organização oferece aos *stakeholders*, sendo atingida quando a instituição é capaz de atender suas necessidades e aspirações de forma clara e precisa. A avaliação dessa dimensão se dá através de dois conceitos: satisfação das necessidades e aspirações e criação de valor para *stakeholders*.

A dimensão gerencial pode ser entendida como a legitimidade da gestão do ponto de vista estratégico. Tem ligação com a forma como as lideranças criam políticas e estratégias em busca de um objetivo. Pode ser difícil de ser observada, no entanto, existem formas de torná-las mais explícitas, como a obtenção de certificados de qualidade ou excelência em gestão. A medição da dimensão gerencial envolve avaliação de mecanismos organizacionais como: missão; objetivos e estratégia; liderança comprometida; estrutura financeira e solvência; capacidade de ação e reação; e experiência no setor (DÍEZ; BLANCO; DÍEZ, 2020).

A dimensão técnica pode ser entendida como a legitimação da gestão do ponto de vista tático, através das ações da média gerência. Reside no fato de a organização realizar suas atividades e de entregar resultados com os maiores níveis de competência e eficácia possíveis. São indicadores importantes: a utilização de tecnologias atualizadas, ter em seu quadro os melhores profissionais possíveis, equipe adequadamente treinada, desenvolvimento de novas técnicas, processos de gestão e garantia de qualidade (DÍEZ; MADRID; DÍEZ, 2019). Ainda, a dimensão técnica pode ser medida através de certificações e processos operacionais;

documentação e comunicação efetiva desses processos; garantia de qualidade do produto final e qualificação e treinamento de seus colaboradores (DÍEZ; BLANCO; DÍEZ, 2020).

A sétima dimensão é a emocional, que pode ser definida como uma manifestação natural e individual de respostas neuromecânicas e hormonais, que predis põem as pessoas a reagir de forma específica a determinados estímulos. Essa dimensão impacta os indivíduos quando eles se sentem afirmados e reforçam seu sentimento de autoestima por meio da identificação com a organização (TOST, 2011; DÍEZ; BLANCO; DÍEZ, 2020). Dessa forma, essa dimensão é baseada nos sentimentos dos indivíduos que em alguns contextos como esportes, religião, política, etc., podem ser a base de toda a legitimação da organização, quando a audiência assume que ela representa seus ideais. Essa dimensão possui três subdivisões: senso de pertencimento, que ocorre quando o indivíduo acredita que a organização compartilha dos mesmos valores que ele (SUCHMAN, 1995); emoções afetivas, que envolvem as emoções que o indivíduo nutre em relação à instituição; e identificação relacional, que se tem ligação com a forma como os indivíduos se conectam emocionalmente com a organização por meio de relacionamentos positivos, os quais podem criar um clima organizacional que promova felicidade, amizade e dependência afetiva, influenciando a percepção de legitimidade (DÍEZ; BLANCO; DÍEZ, 2020).

Essas dimensões interagem entre si e podem influenciar a percepção geral de legitimidade de uma organização. Podem ser percebidas tanto por percepções dos *stakeholders* quanto por medição de dados, sendo essenciais para sua aceitação e sucesso no ambiente social e econômico. O quadro 5 resume as dimensões da legitimação.

Quadro 5 - Dimensões da legitimação.

DIMENSÃO DA LEGITIMAÇÃO	DESCRIÇÃO	AUTORES
Dimensão Cognitiva	Refere-se à percepção e à compreensão das atividades da organização pelos <i>stakeholders</i> , baseando-se nas informações disponíveis sobre suas práticas e alinhamento com expectativas culturais.	Díez, Blanco e Díez (2020); Palazzo e Scherer (2006)

Dimensão Regulatória	Está ligada à conformidade com normas e regras legais estabelecidas por autoridades (ex.: saúde, segurança, meio ambiente, igualdade, pagamento de impostos).	Díez, Blanco e Díez (2020)
Dimensão Moral	Envolve a percepção de que as ações de uma organização são justas e éticas, alinhadas com os valores morais da sociedade.	Galaskiewicz (1985); Díez, Blanco e Díez (2020)
Dimensão Pragmática	Baseia-se na satisfação das necessidades dos <i>stakeholders</i> , oferecendo benefícios tangíveis e claros.	Suchman (1995); Díez, Blanco e Díez (2020)
Dimensão Gerencial	Refere-se à legitimidade das políticas e estratégias de gestão adotadas pela organização, incluindo certificações e excelência na gestão.	Díez, Blanco e Díez (2020)
Dimensão Técnica	Relaciona-se à competência técnica da organização, incluindo o uso de tecnologias avançadas, treinamento de colaboradores e garantia de qualidade.	Díez, Madrid e Díez (2019); Díez, Blanco e Díez (2020)
Dimensão Emocional	Reflete as reações emocionais dos indivíduos em relação à organização, incluindo senso de pertencimento, identificação relacional e emoções afetivas.	Suchman (1995); Díez, Blanco e Díez (2020)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao compreender o conceito de Bitektine e Song (2023) de que legitimação é a suposição generalizada em que as ações de uma entidade são adequadas dentro de um sistema de normas e valores daquele público, é preciso levar em conta o conceito de *habitus* emocional definido por Voronov e Vince (2012) com base nos estudos anteriores de Bourdieu (1984), onde *habitus* emocional é a tendência em produzir certas emoções, desejos e fantasias de uma maneira semi automática, que são prescritas e valorizadas no campo particular e que correspondem à posição do indivíduo nele (VALOR; RONDA; ABRIL, 2021). Estudos mostram que as emoções externadas por indivíduos em relação ao produto que está sendo consumido fazem parte de seu *habitus* emocional (Hur, 2020), e ainda esses sentimentos podem resultar em uma intensificação das emoções relacionadas àquele consumo. Portanto, essas emoções se tornam importante ponto de atenção a partir do momento em que são divididas por membros de determinados grupos sociais os quais influenciam uns aos outros e podem sofrer alterações a partir de ações estratégicas dos participantes do mercado (STEPHENSON et al., 2010).

Estudos como os de Valor, Ronda e Abril (2021) e Tost (2011) corroboram com

os conceitos de Voronov e Vince (2012) ao apontarem que a legitimação de um mercado pode ser influenciada por seus atores, como resultado de um trabalho institucional e de ações propositais de indivíduos e organizações. No entanto, ao lidar com produtos existentes, os indivíduos tendem a se engajar de modo passivo, conformando-se às expectativas culturais de modo que a aceitação impulsiona o julgamento da legitimidade generalizada. Para a expansão de um mercado, se faz necessária a criação de mecanismos que incentivem indivíduos a se afastarem dos arranjos aceitos passivamente para estágios de avaliação e modos de julgamento (VALOR; RONDA; ABRIL, 2021).

A responsabilidade social corporativa tem se mostrado importante estratégia não mercadológica na busca por legitimação ao evocar lógicas institucionais que possuam ligação com o bem estar coletivo. Quando empresas se engajam ativamente em ações pela comunidade, elas podem experimentar uma melhora na forma como a sociedade as entende, e na satisfação de seus consumidores (YING; WEI; YINGBO, 2022), o que pode impactar diretamente em seus resultados. Em seu estudo sobre responsabilidade social corporativa, Mellahi et al. (2016), sugerem que as empresas devem se engajar também em atividades não mercadológicas ao entrarem em novos mercados, para buscarem legitimação face às pressões e às prioridades locais.

Conforme Ying, Wei e Yingbo (2022), a cobertura midiática tem mostrado relevante impacto na performance financeira das empresas. Portanto, o gerenciamento das formas como a empresa se comunicará com a comunidade, não apenas em ações mercadológicas, mas abastecendo a mídia com informações relevantes sobre todos os campos da empresa, tem potencial de reduzir a assimetria de informações entre *stakeholders*, o que pode facilitar a comunicação entre empresa e comunidade, e ainda prover aos participantes do mercado informações relevantes sobre a empresa, que impactarão diretamente em sua legitimação.

Do ponto de vista da empresa, legitimação é um recurso crítico que pode melhorar sua performance no mercado. Empresas buscam gerenciá-la ao enviar sinais positivos à sociedade, para influenciar seus julgamentos (BAUM; OLIVER, 1991; BITEKTINE; SONG, 2023). No entanto, atualmente as pessoas são expostas a múltiplos estímulos diariamente, que tornam impossível que toda informação recebida seja processada. Porém, existem dois fatores que podem fazer com que esses estímulos sejam percebidos: acessibilidade e *fit* de valores. Eles funcionam como filtros que reduzem e aumentam o que é entendido pelo nível consciente do público

(BARGH, 2006). Essa característica é descrita por Bargh (2006), como elemento do comportamento social inconsciente, onde se cria uma atenção seletiva que pode ser ferramenta poderosa frente à abundância de informação disponível no ambiente atual.

A existência desse filtro inconsciente tem ligação com o efeito das lógicas institucionais nos julgamentos e comportamentos dos indivíduos (BENARD; SIERRA; YSA, 2019). Conforme Bargh (2006), pode-se esperar que uma ativação de uma determinada lógica institucional torne os indivíduos mais receptivos aos estímulos subsequentes, que são mais consistentes com essa lógica. As lógicas institucionais quando bem gerenciadas, podem ativar certos conjuntos de normas, valores e esquemas cognitivos que tenham maior probabilidade de serem compatíveis com os conjuntos de normas e valores dos avaliadores, para que assim, façam seus julgamentos em relação a empresa (BITEKTINE; HAACK, 2015), bem como, quais características da organização são percebidas como importante. Para Bitektine e Song (2023), apesar de possuírem importante efeito na legitimação do posicionamento da empresa, as lógicas institucionais permanecem um tema pouco abordado no campo da teoria e pesquisas gerenciais.

As lógicas institucionais abrangem sistemas de valores e regras que guiam comportamentos de atores sociais, provêm significado a sua realidade (THORNTON; OCASIO, 1999) e afetam atitudes e ações dos indivíduos. Diferentes lógicas institucionais ativam diferentes conjuntos de valores nas mentes dos consumidores (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). De acordo com Suchman (1995) e Bitektine e Song (2023), pode-se esperar que a ativação de determinadas lógicas institucionais tenha profundo impacto nos julgamentos em relação à legitimação do posicionamento da empresa, e assim determinar qual empresa é apropriada dentro do sistema de normas e valores do ponto de vista do avaliador. Ainda, Humphreys (2010) afirma que o processo de legitimação está profundamente ligado às lógicas institucionais, na medida em que estas fornecem quadros normativos, cognitivos e regulatórios que orientam os discursos públicos. As lógicas institucionais moldam as categorias semânticas e os significados culturais que sustentam a aceitação ou rejeição de uma prática dentro de um sistema social, articulando valores compartilhados entre diferentes atores, como consumidores, reguladores e jornalistas.

2.2.1 Lógicas Institucionais

Como tratado anteriormente, a legitimação está a serviço das lógicas institucionais (HUMPREYS, 2010). Assim, ao tratar de lógicas institucionais, se está tratando de comportamento humano, das práticas da sociedade em geral e das práticas das organizações. Essa abordagem traz conceitos sobre como as organizações e os atores sociais são influenciados por diferentes lógicas ou sistemas de regras, normas e valores que moldam suas ações. De acordo com Mountford e Cai (2022), o conceito de lógicas institucionais é uma lente poderosa para compreender contextos em que as normas e concepções são múltiplas, pouco claras ou estão em fluxo constante. Isso se faz necessário, pois enquanto as lógicas que permeiam a sociedade e seus comportamentos estão bem definidas e aceitas pela maioria das pessoas, no nível do campo, em que as empresas estão inseridas, elas não são claras, pois nesse nível as estruturas se reequilibram e renegociam suas lógicas o tempo todo em um processo de reconstrução constante.

Owen-Smith e Powell (2008) e Thornton et al. (2014) descrevem as lógicas como uma constelação de crenças e práticas que seus participantes possuem em comum. Elas são abstratas e simbólicas, porém tem poder para condicionar as escolhas dos atores (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). São definidas como os padrões socialmente construídos de símbolos, suposições, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos e as organizações produzem e reproduzem sua subsistência material, organizam o tempo e o espaço, e fornecem significado a sua realidade social (THORNTON; OCASIO, 1999). São um conjunto de princípios que moldam normas, valores, suposições e práticas em diferentes setores da sociedade (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012; YAN; ALMANDOZ; FERRARO, 2021).

A partir de seu papel de construtor simbólico de importantes ordens institucionais, as lógicas institucionais se tornaram uma ferramenta aceita para aqueles que estudam a complexidade da sociedade (MOUNTFORD; CAI, 2022). Por trás destas investigações e discussões, no entanto, reside uma verdade a nível macro: todos os campos contêm múltiplas lógicas institucionais e estas lógicas muitas vezes competem entre si (REAY et al., 2019).

Para Thornton et al. (2014), o estudo das das lógicas institucionais é movimento contrário à proliferação do isomorfismo institucional, porque foca na heterogeneidade das empresas, já que elas são compostas por pessoas com

diferentes identidades culturais e isso faz com que as empresas sejam diferentes umas das outras. Com isso, cada instituição é composta por elementos categóricos que compõem seu conteúdo institucional de normas, valores e práticas que podem ser expressos de maneira simbólica ou material (THORNTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012). Esse conjunto de características únicas que compõem a lógica institucional da empresa pode trazer legitimidade a seu discurso, que pode servir de diferenciação no mercado competitivo.

A presença de uma ou de outra lógica institucional é inferida pelo público através de análises de discursos feitos pela empresa (KROEZEN; HEUGENS, 2019; THORNTON; OCASIO, 1999) ou ainda, de análises de dados sobre seus processos organizacionais e teorizado como fator que pode explicar comportamento de atores sociais e resultado de mudanças institucionais (BITEKTINE; SONG, 2023).

Em um estudo sobre o papel das lógicas institucionais na relação entre a responsabilidade social corporativa e como ela afeta a percepção de preços pelo cliente, Bitektine e Song (2023) chegaram à conclusão de que participantes da pesquisa, que primam por lógicas familiares, reagem positivamente a estímulos de responsabilidade social corporativa enviados pela empresa, mas permanecem indiferentes a sinalizações de preços *premium*. Porém, aqueles que primam por uma lógica baseada em mercado, reagem positivamente tanto a estímulos de responsabilidade social corporativa quanto a sinalização de preços *premium*.

Dessa forma, Bitektine e Song (2023) concluem o raciocínio afirmando que os objetivos de responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável serão, provavelmente, mais bem alcançados, não através da tentativa de invocar alguma lógica institucional socialmente orientada (por exemplo, família, comunidade, bem-estar social, etc.) nos ambientes de negócio, onde as pistas contextuais para a ativação de tais lógicas são escassas, mas sim redefinindo a compreensão da lógica de mercado (a lógica mais prevalente em ambientes de negócios) de tal forma que as considerações de responsabilidade social corporativa e de sustentabilidade sejam parte integrante do mesmo.

Um posicionamento de elevação de preços pode despertar associações relacionadas ao que é conhecido como efeito de Veblen, onde preços altos são utilizados como sinal de prestígio social (BITEKTINE; SONG, 2023), porém, depende da forma como essa elevação de preços é vista pelo consumidor. Ele pode ser entendido como justificável pela qualidade do que é entregue, e então despertar

associações positivas, ou como excessivo, e portanto, ilegítimo. A diferença entre esses dois extremos está nos julgamentos sobre a legitimidade daquela ação, que é ativada por diferentes mecanismos cognitivos na interpretação do sinal de preços (BITEKTINE; SONG, 2023). Portanto, a busca pela legitimação através das lógicas institucionais pode ser uma poderosa ferramenta de posicionamento de mercado.

2.3 VALOR AO CONSUMIDOR

De acordo com a definição da Associação Americana de Marketing - AMA, marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e para a sociedade em geral (AMA, 2023). Portanto, ao tratar de criação de valor se está tratando da essência do que é marketing, tanto no que diz respeito à proposta de valor quanto ao criar melhores formas de comunicá-lo à sociedade.

Com uma visão voltada à firma, e como criar vantagens competitivas através dos recursos disponíveis internamente, sem levar em consideração o ponto de vista do cliente, Michael Porter (1985) definiu uma cadeia onde as empresas podem analisar suas atividades a fim de gerar maior valor. De acordo com esse modelo, toda empresa possui dois grandes grupos de atividades: as primárias, que são às quais a empresa se destina, e as secundárias, que são as que dão suporte para que as atividades primárias sejam executadas. Ambas conduzem a empresa ao resultado. Essa visão foca apenas na empresa e em seus recursos, não considera o cliente como ator importante na relação comercial, conforme é possível observar na figura 3.

Figura 3 - Cadeia de Valor.



Fonte: Porter, 1985. Adaptado pelo autor.

Uma boa organização entre atividades primárias e secundárias leva a um melhor fluxo de processos e recursos dentro da empresa. O que consequentemente poderá resultar em uma entrega superior de valor. De acordo com Porter (1985), as diferenças nas cadeias de valor entre competidores, inclusive do mesmo ramo, são fatores chave de vantagem competitiva, pois até mesmo empresas que entregam o mesmo produto e competem pelo mesmo cliente têm seus recursos organizados de formas diferentes. Deste modo, resulta em entregas de valor diferenciadas para o mesmo produto ou serviço, que criará percepções diferentes no mercado competitivo.

Nessa perspectiva, para Porter (1985), valor é o que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que as empresas entregam a eles. Kozlenkova, Samaha e Palmatier (2014) também utilizam um raciocínio voltado à visão baseada em recursos de marketing e destacam seu papel importante na proposta de valor ao consumidor. Payne, Frow e Eggert (2017), e Kozlenkova, Samaha e Palmatier (2014) dividem esses recursos em duas categorias, os que são baseados no mercado e os baseados na empresa, pois para os autores, esses recursos antecedem a proposta de valor.

Os recursos baseados no mercado possuem relação direta com o ambiente externo que a empresa compete e são divididos em 4 categorias: conhecimento de mercado, inovação, relacionamento com o cliente e reputação de marca. O conhecimento do mercado diz respeito ao que a empresa conhece do mercado em que está inserida, tanto em relação a competidores quanto em relação a consumidores. Vargo e Lusch (2008) afirmam que o conhecimento é fonte fundamental de vantagem competitiva, é a base para a proposta de valor. Ainda, conforme Shah et al. (2006) e Payne, Frow e Eggert (2017), as empresas ganham um profundo entendimento dos consumidores ao focar em entendê-los e em buscar formas para solucionar problemas importantes em suas vidas.

A inovação diz respeito a como encontrar novas formas de resolver problemas dos consumidores. Existem dois caminhos para inovação: a inovação através de processos, que lida com a forma como a empresa gere suas inovações e integra os recursos existentes à novas possibilidades. E a inovação através da cultura, que diz respeito à forma como a empresa enfrenta seus problemas com criatividade. Reputação de marca e relacionamento com o cliente são tratados em conjunto por Payne, Frow e Eggert (2017), pois ambos impactam como moderadores na proposta

de valor ao consumidor. Uma empresa com uma marca forte terá um impacto maior a partir de sua proposta de valor do que uma desconhecida.

Para a Associação Americana de Marketing - AMA, marca é qualquer característica como nome, termo, *design* ou símbolo que identifique bens ou serviços. É a forma que as empresas podem promover e se estabelecer em um mercado ao criar uma identidade única de valores e percepções que as diferenciem dos concorrentes (AMA, 2023). Portanto, marca e relacionamento com o cliente agem como um impulsionador da proposta de valor (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017).

Os recursos baseados na empresa são divididos em 3 grandes grupos e estão ligados ao que a empresa faz internamente para propor valor: apoio da liderança, formalização e conhecimento de produto (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014). O apoio da liderança na proposta de valor diz respeito à estratégia e como os líderes da organização implementam sua visão por meio de comportamentos em relação à prioridade em seguir a proposta de valor da empresa. O apoio da liderança envia um sinal à organização que a elaboração das propostas de valor são prioridade estratégica, o que ativa recursos relevantes baseados na empresa e no mercado (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017).

O segundo grupo de recursos da empresa é a formalização da proposta de valor, que implica na elaboração de estruturas e processos organizacionais voltados à elaboração da proposta de valor ao cliente dentro da empresa. Conhecimento sobre o produto é o terceiro grupo de recursos baseados na empresa, os quais são importantes para propor valor. Ele se origina, normalmente, de forma mais abrangente dentro da empresa e combinado com o conhecimento sobre o cliente, podendo ser uma grande ferramenta para propor valor (SCHMITZ; LEE; LILIEN, 2014). Trata-se da compreensão sobre as especificações técnicas e das aplicações potenciais dos produtos ofertados.

De acordo com Morgan (2012), os decisores de marketing deveriam escolher quais recursos da empresa serão desenvolvidos, onde desenvolvê-los e definir as prioridades de entrega de acordo com os objetivos da empresa, para assim elaborarem sua proposta de valor, que será uma forma de transmitir ao mercado, valores que os clientes podem esperar encontrar ao optarem por seus produtos ou serviços.

Assim, a proposta de valor ao consumidor, conforme Payne, Frow e Eggert (2017), é uma ferramenta estratégica utilizada pelas empresas para comunicar e

prover valor a seus consumidores. Utilizando as lentes de uma visão baseada em recursos, ela é mais do que uma ferramenta para anúncios. Está ligada às decisões estratégicas sobre como a empresa irá alocar seus recursos, para prover valor ao mercado e os transformar em uma performance superior (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

Rintamäki e Saarijärvi (2021) passam a considerar o consumidor nessa relação, e afirmam que a proposta de valor possui a capacidade única de funcionar como uma ponte entre os níveis estratégicos e operacionais das empresas, pois ao levar em conta as perspectivas tanto da empresa quanto do consumidor, e entender o que o consumidor percebe como valor, possibilita a organização dos recursos da empresa de forma que entregue aquilo que o consumidor percebe como valor. Para os autores, uma boa proposta de valor guia a implementação da estratégia na busca pelas vantagens competitivas. Porém, é preciso ressaltar que proposições de valor, baseadas em atributos econômicos e funcionais, estão mais para pontos de paridade entre concorrentes, o que irá, de fato, fazer com que a proposta de valor da empresa gere diferenciação, por estar mais ligado a atributos sociais e emocionais (RINTAMÄKI; KUUSELA; MITRONEN, 2007).

Para Zeithaml et al. (2020), a definição da proposta de valor pode variar de, simplesmente, uma indicação de atributos do produto, até a necessidade de entender as consequências das experiências de consumo, pois o valor varia de acordo com a percepção de cada cliente. Para um cliente, valor pode ser preço baixo, e para outro, pode ser o saldo da conta mental entre seu custo, (não necessariamente apenas dinheiro, pois existem outros custos de transação como tempo gasto para a compra) e o que recebe em troca. Muito do resultado da proposta de valor vem de uma experiência positiva do usuário (RINTAMÄKI; KUUSELA; MITRONEN, 2007). Para produtos como *fastfood* ou cinema, o maior valor está concentrado no início e durante o consumo individual, já no ramo de educação ou softwares de computadores, o valor aumenta de acordo com o nível de conhecimento que o usuário acumula.

Em resumo, o conceito de proposta de valor vai além das noções tradicionais daquilo que está embutido no produto, pois está ligado à busca de um engajamento ativo do cliente com o que está sendo ofertado (PAYNE; FROW; EGGERT, 2017). A proposta de valor deve contemplar a experiência completa do consumidor (SELDEN; MACMILLAN, 2006), reduzir a percepção de risco relacionados àquele consumo, e garantir a entrega daquilo que o produto promete.

Rintamäki e Kirves (2017) dividem a proposta de valor em 4 grandes grupos: os valores econômicos, que resultam em uma diminuição do sacrifício monetário percebido do cliente ao comprar o produto, e é operacionalizado através de ofertas ou redução de preços. Já os valores funcionais, que resultam de uma diminuição no tempo e no esforço gastos com aquele produto, podem ser percebidos através de facilidades e conveniência na compra e uso do produto. Valores emocionais, que estão ligados à benefícios psíquicos e podem ser percebidos através de sentimentos de prazer e conforto relacionados ao produto. Por fim, valores simbólicos, que estão ligados ao significado daquilo que está sendo consumido e podem ser percebidos ao passar uma boa impressão sobre seu consumo e receber aprovação das outras pessoas. Segundo os autores, esses valores geram dois resultados entre os consumidores: satisfação e “*word of mouth*”, que são respectivamente o nível de contentamento do cliente em consumir o produto, e o quanto ele está disposto a dividir com sua rede de relacionamento, sua experiência ao consumir o produto.

É preciso ressaltar que existem diversas abordagens teóricas sobre o comportamento e formação dos mercados. Entre elas, destacam-se os estudos de Kjellberg e Helgesson (2007) que propõem um modelo conceitual enfatizando a constituição dos mercados através de práticas interativas contínuas. Segundo eles, os mercados não são entidades estáticas, mas sim resultados dinâmicos de práticas que são categorizadas em três tipos principais: práticas de normatização, que estabelecem normas e diretrizes para o funcionamento do mercado; práticas representacionais, que criam representações ou imagens do mercado; e práticas de troca, que envolvem as atividades diretas de compra e venda. Entretanto, apesar da relevância do modelo, para este trabalho, optou-se por seguir a abordagem de Rintamäki e Kirves (2017) que dividem a proposta de valor em quatro grupos e se mostraram mais adequados para analisar a interação necessária entre consumidores e produtos no contexto em questão.

Ainda, a definição de uma proposta de valor clara beneficiará o posicionamento da marca em relação a seus concorrentes, pois o posicionamento representa o lugar que a marca ocupa na lembrança dos clientes em comparação aos outros competidores, ao destacar as características únicas de seus produtos. É uma estratégia voltada a oferecer produtos específicos a segmentos-alvo, ressaltando características e valores que atendam às necessidades desses consumidores (PRIHANANTO et al., 2023). Segundo Kotler e Armstrong (2020), o posicionamento

da marca é essencial, porque define como os consumidores a percebem em relação às demais marcas em um mercado já saturado de produtos e concorrentes. Serve como um ponto de partida estratégico para construir uma imagem de marca sólida. Quando bem implementado, fortalece a percepção desejada pela empresa sobre a marca e contribui significativamente para a construção de sua imagem. É formado por um complexo conjunto de percepções, imagens e emoções relacionadas a marca e como elas a comparam com seus concorrentes (ALZATE; URRIZA; CEBOLLADA, 2022).

A construção da imagem de marca é um dos fatores mais importantes nos quais uma empresa deve focar, pois pode influenciar os consumidores na decisão de compra de seus produtos ou serviços. De acordo com Aaker (1996), a imagem de marca é formada por um conjunto de associações e de crenças dos consumidores em relação à marca, sendo um elemento crucial para o sucesso de qualquer estratégia de marketing. Além disso, os consumidores sempre recordam a imagem que possuem em suas mentes relacionada à marca, o que reforça a importância de uma gestão consistente e positiva desse aspecto (PRIHANANTO et al., 2023).

Portanto, cabe à empresa organizar seus recursos da melhor forma possível, visando atender às necessidades do mercado e propor valor. Quando bem gerenciada, a proposta de valor pode desencadear diversos fatores que destacam a marca na disputa pelo mercado. No entanto, quem de fato converte a proposta em valor é o cliente, ao optar pelo produto ofertado pela empresa (VARGO; LUSCH, 2008).

2.3.1 Cocriação de Valor

Em um contexto onde a empresa busca propor valor da maneira mais assertiva possível, é preciso levar em conta que quem está do outro lado, fazendo a compra, já não é destinatário passivo de bens e serviços, mas sim participante ativo em trocas que cocriam valor (MCCOLL-KENNEDY et al., 2017). Carù e Cova (2007) destacam a existência de uma integração mais equilibrada, onde o processo de criação de valor está, também, nas mãos dos clientes, e as empresas precisam entender que eles detêm poder para influenciar a criação de valor, e para passar a usar suas proposições de forma que atenda às necessidades desses clientes, para assim

alcançar a cocriação de valor. Isto implica em documentar e demonstrar valor em termos que apoiem as percepções desejadas pelos clientes (PAYNE et al., 2020).

Conforme Sheth (2019), existe na literatura tradicional uma suposição que os profissionais de marketing são os responsáveis pela criação de valor para os produtos, e o debate maior está em questionar se o valor está na troca (transação monetária) ou na utilização do produto. Entretanto, é necessário ressaltar que houve uma mudança de paradigma na interpretação da criação de valor. Schulz et al. (2021) afirmam que o que era conhecido como lógica de produto, dominada pela manufatura e entrega de bens ao mercado, está sendo substituída pela lógica de serviço, que busca a cocriação de valor através de diferentes atores localizados em vários contextos (JAAKKOLA; ALEXANDER, 2011; SCHULZ et al., 2021).

A cocriação de valor envolve a integração de recursos e a troca de serviços entre os atores de um ecossistema onde os clientes estão totalmente integrados (SCHULZ et al., 2021; VARGO; LUSCH, 2017). Enquanto pela lógica de produtos os consumidores são apenas compradores, pela lógica de serviço, existe uma interação entre empresa e cliente, onde o produto dessa relação é o valor criado de forma conjunta (VARGO; LUSCH, 2008).

A partir dessa visão, o conceito de orientação para o mercado ganha relevância ao complementar os conceitos de lógica de serviço e a cocriação de valor, pois está diretamente relacionado à capacidade da organização de identificar e de responder às necessidades dos clientes em um ambiente dinâmico. Conforme Kohli e Jaworski (1990), a orientação para mercado é definida como a geração, disseminação e resposta organizacional à inteligência de mercado. Esse processo inclui não apenas compreender as necessidades e os desejos dos consumidores, mas também antecipar mudanças no ambiente competitivo e adaptar-se a elas.

Nesse contexto, a orientação para mercado se conecta à lógica de serviço, uma vez que a geração de inteligência de mercado envolve a interação com os clientes e com outros atores do ecossistema, promovendo a cocriação de valor. Isso significa que a empresa não apenas entrega produtos ou serviços, mas também colabora com os clientes para criar valor em conjunto, alinhando-se às transformações do mercado e às expectativas dos consumidores.

A partir do surgimento do conceito de lógica de serviço, a cocriação de valor pressupõe o compartilhamento de conhecimento, habilidades e capital entre clientes e empresas (MOSTAFA, 2020). Fenômeno que é potencializado pela utilização dos

meios digitais como as redes sociais (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; THAICHON et al., 2019; CASPER; THAICHON, 2021), porque elas permitem o fluxo de informações entre as partes e possibilitam diálogos, compartilhamento de conhecimento e interações. Essa relação é importante, pois de acordo com Shamim, Ghazali e Albinsson (2017), o valor é cocriado quando empresa e cliente se envolvem em um diálogo direto, desse modo sem interação, não existe cocriação de valor.

Schulz et al. (2021) argumentam que o cliente pode experimentar vários tipos de valor em uma relação, e utiliza como exemplo valores pragmáticos, hedonistas, de usabilidade e sociabilidade que podem estar presentes ao mesmo tempo nessa relação. A cocriação de valor vai além da troca de bens monetários, pode estar, por exemplo, relacionada a tempo, investimentos emocionais ou marketing “boca a boca” (CAMBRA-FIERRO; PÉREZ; GROTT, 2017; JAAKKOLA; ALEXANDER, 2014).

Em um estudo sobre a utilização de um aplicativo em telefone celular, Schulz et al. (2021) identificaram a criação de valor através da sociabilidade entre usuários que se percebiam como membros de um grupo. Isso ilustra como as relações vão além da dualidade cliente-empresa, e como outros utilizadores ou membros de um grupo estão envolvidos na cocriação do valor (MIKALEF; PAPPAS; GIANNAKOS, 2017). Dessa forma, mais do que nunca, os consumidores são vistos pelas empresas como parte ativa na relação de criação de valor.

2.4 SÍNTESE DA REVISÃO DE LITERATURA

As principais teorias utilizadas na revisão de literatura deste artigo estão sintetizadas no quadro 6. Não se tem aqui a pretensão de esgotar o assunto, mas sim de destacar os temas mais relevantes e pertinentes, conforme a análise e percepção do pesquisador. Esses temas são considerados fundamentais para embasar o desenvolvimento do raciocínio teórico e para alcançar, de maneira clara, o objetivo proposto pelo presente trabalho.

Quadro 6 - Conceitos-Chave abordados na revisão de literatura.

COOPERATIVISMO		
Conceito	Principais Pontos	Autores
História do Cooperativismo	Os primeiros registros do cooperativismo no Brasil remontam ao século 19, logo após o país deixar de ser um império. O sistema sempre foi voltado à força do coletivo, e regido por princípios que visam uma gestão democrática de recursos e crescimento das comunidades por meio da intercooperação.	FLORES, 2020; OCB, 2023; ICA, 2023.
Cooperativismo agropecuário e lácteos	As cooperativas agropecuárias contribuem ativamente para a transferência de tecnologia ao campo e desenvolvimento do produtor rural. No RS, é o ramo do cooperativismo economicamente mais forte e leva desenvolvimento a todas as comunidades em que se insere. No setor lácteo, a produção brasileira de leite aumentou significativamente desde a segunda metade do século XX, mas o setor enfrenta desafios, como a queda no preço pago aos produtores e o aumento das importações de lácteos que produzem a custos mais baixos. As cooperativas têm buscado organizar o setor para enfrentar esses desafios e para manter um mercado saudável para os produtores.	OCB, 2023; OCERGS, 2023; SESCOOP/RS, 2023. VILELA, 2023; JACINTHO, 2023.
Programa RS 150 Bi	Programa lançado pela entidade que rege as cooperativas no RS. Busca alcançar um grande crescimento econômico até 2027.	RS COOP 150 BI, 2023; SESCOOP/RS, 2023.
LEGITIMAÇÃO		
Componentes da legitimação	Legitimação se baseia em três componentes: Propriedade: julgamento individual sobre a adequação das ações; Validade: aceitação coletiva das ações como adequadas; Consenso: nível de concordância entre avaliadores.	HAAK; SCHILKE; ZUCKER, 2020.
Sete dimensões da legitimação	Dimensão cognitiva, que refere-se ao conhecimento público sobre a organização e a suas práticas; a dimensão regulativa, que avalia a conformidade com normas legais; a dimensão moral, que reflete a justiça e imparcialidade nas ações da empresa; a dimensão pragmática, que avalia os benefícios tangíveis oferecidos aos stakeholders; a dimensão gerencial, ligada à legitimidade das políticas e estratégias da organização; a dimensão técnica, que mede a competência e eficácia operacional; e a dimensão emocional,	DÍEZ; BLANCO; DÍEZ, 2020.

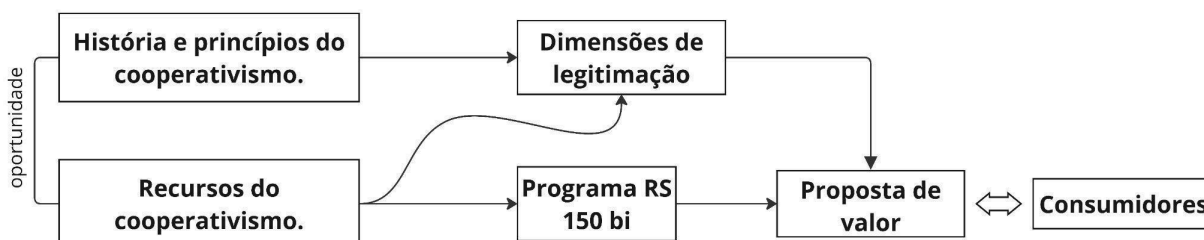
	que se baseia em reações afetivas e identificação relacional com a organização.	
Acessibilidade e Fit de Valores	A legitimação é influenciada pela acessibilidade e o <i>fit</i> de valores dos estímulos recebidos pelo público, que funcionam como filtros para processar a abundância de informações (Bargh, 2006). Esses fatores ajudam a determinar quais características organizacionais são percebidas como importantes pelos avaliadores.	BARGH, 2006.
Lógicas Institucionais	As lógicas institucionais são sistemas de valores e regras que guiam os comportamentos dos atores sociais e influenciam os julgamentos de legitimação. A ativação de determinadas lógicas pode alinhar os julgamentos dos avaliadores com os valores da empresa, impactando a percepção de legitimação.	THORNTON; OCASIO, 1999; BITEKTINE; HAACK, 2015.
VALOR		
Proposta de valor	Iniciou com uma visão baseada em recursos, com Porter definindo valor como aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo que a empresa entrega. Porém, conceitos mais modernos consideram o cliente como ator ativo da relação, e a empresa com sua capacidade limitada a apenas propor valor, que será, de fato, criado com a participação do cliente.	PORTER, 1985; MORGAN, 2012; PAYNE; FROW; EGGERT, 2017; RINTAMÄKI; KIRVES, 2017; RINTAMÄKI; SAARIJÄRVI, 2021.
Valores econômicos e funcionais x simbólicos e emocionais	Proposta de valor pode ser dividida em quatro grandes categorias de valor que os clientes percebem: econômico, funcional, emocional e simbólico.	RINTAMÄKI; KIRVES, 2017; RINTAMÄKI; SAARIJÄRVI, 2021.
Recursos Baseados no Mercado e na Empresa	Recursos baseados no mercado: São divididos em quatro categorias: conhecimento de mercado, inovação, relacionamento com o cliente e reputação de marca. Esses recursos são fundamentais para a proposta de valor. Recursos baseados na empresa: Estão relacionados ao apoio da liderança, formalização da proposta de valor e conhecimento de produto. Esses recursos ajudam a organizar internamente os processos de criação de valor.	PAYNE; FROW; EGGERT, 2017; VARGO; LUSCH, 2008.
Cocriação de Valor.	Ao entender que cabe à empresa propor valor, mas ele só é criado com a participação do cliente, percebe-se que se faz necessária uma maior integração de recursos e trocas entre empresas e clientes, para que o valor seja criado de forma conjunta. O que pressupõe o compartilhamento de conhecimento,	MCCOLL-KENNEDY ET AL., 2017; PAYNE ET AL., 2020; SCHULZ ET AL., 2021; SHETH, 2020; VARGO; LUSCH, 2017.

	habilidades e capital, através de um diálogo direto, pois sem interação, não há cocriação.	
--	--	--

Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 4, chamada de F.0, representa a tentativa de ilustrar o caminho que se inicia nos recursos das cooperativas e perpassa todas as etapas discutidas na revisão de literatura até concluir seu ciclo na legitimação de seu mercado.

Figura 4 - F.0 - Esboço de *framework*.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O raciocínio se inicia a partir do entendimento da oportunidade de melhor explorar as capacidades e recursos já disponíveis às cooperativas agropecuárias do ramo de laticínios do Rio Grande do Sul. Aliado a isso, o histórico das cooperativas de estarem envolvidas com a sociedade e com seu desenvolvimento, pode representar uma oportunidade a ser fomentada em sua proposta de valor.

A história do cooperativismo, sua vocação pelo social e também seus recursos, tanto baseados no mercado quanto na empresa, perpassam por todas as sete dimensões da legitimização de Díez, Blanco e Díez, 2020, que avaliam se o mercado está ou não legitimado, e podem ser forte fonte de sinais a serem enviados à sociedade para alcançar a legitimização.

O programa RS 150 bi cria a conjuntura ideal para tratar de inovações na proposta de valor do setor, pois é a oportunidade onde os esforços do setor estão dirigidos ao acesso a mercados mais lucrativos e isso pode representar uma abertura das cooperativas a novas ideias, tanto de categorias de produtos quanto de canais de acesso ao mercado e formas de comunicar valor.

Ao aliar os recursos disponíveis às cooperativas agropecuárias em sua cadeia de fornecedores, com essa vocação pelo social e o esforço do setor para acessar

novos mercados, é possível traçar novos caminhos em busca de uma proposta de valor diferenciada, que afaste as cooperativas da disputa comum por preço, e busque fazer o consumidor entender que ao optar por produtos produzidos pelas cooperativas, além de se estar comprando um produto de qualidade, se está apoiando uma causa maior de busca pelo bem estar social, o que pode ser fator determinante na busca pela legitimação de seu mercado.

Por fim, quem irá validar todo esse processo de legitimação e proposta de valor é o consumidor, por meio de uma relação de troca, onde ele não é apenas o receptor do que as cooperativas entregam ao mercado, mas sim um polo ativo nessa relação, que possui aspirações de ser ouvido e de ser atendido pelas cooperativas, não apenas no que diz respeito a produtos, mas também de todos os valores intangíveis envolvidos nessa relação.

Após explorar as teorias que fundamentam a proposição deste artigo, o próximo capítulo discutirá o método que será empregado neste estudo, juntamente com os procedimentos para coleta e análise dos dados.

3 MÉTODO

Neste capítulo, é detalhado o método de pesquisa utilizado para o estudo. Também, apresenta como os dados foram captados e processados à luz da teoria, para resultarem em algo útil à comunidade. Ou seja, o capítulo de método nada mais é que “uma explicação do porquê se coletou determinados dados, que dados coletou, de onde, quando, como os coletou e como foram analisados” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 30).

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo apresenta uma abordagem qualitativa, tendo como objetivo de resultar em um *framework* que aponte caminhos satisfatórios para a resolução do problema proposto. Conforme Freitas et al. (2014), cada vez mais é necessário que as pesquisas abordem temas com real relevância, que apontem melhorias, não só no mundo acadêmico, mas também para a comunidade de profissionais da área. Para que isso seja possível, optou-se por utilizar a *Design Science Research* (DSR) que, segundo Vaishnavi, Kuechler e Petter (2004), é uma metodologia de pesquisa que envolve a análise do uso de artefatos para compreender e melhorar determinados sistemas. É uma forma de abordagem onde Freitas et al. (2014) apontam como diferencial o pressuposto da ação por parte do pesquisador sobre uma determinada realidade, que visa compreender um problema, além de construir e testar uma possível solução.

Conforme Lacerda et al. (2013), a metodologia *Design Science* reconhece que os problemas enfrentados pelas organizações costumam ser bastante específicos, o que pode inviabilizar a produção de um conhecimento mais abrangente. Com isso, surge a necessidade de uma generalização das prescrições e artefatos. Para atender a essa demanda, introduz-se o conceito de classe de problemas. Simon (1996) não define explicitamente o que seria uma classe de problemas, mas fornece exemplos. Segundo o autor, as classes de problemas podem servir como uma estrutura para a trajetória do desenvolvimento do conhecimento, além de refletir a própria natureza dos artefatos que podem levar à confirmação dessas classes.

A existência de classes de problemas permite que os artefatos e suas soluções não sejam apenas respostas pontuais a problemas específicos, mas sim algo que possa ser generalizado para uma classe de casos que compartilhem características em comum (VAN AKEN, 2004). Dessa forma, Lacerda et al. (2013) definem classe de problemas como a organização de um conjunto de problemas, práticos ou teóricos, que contenham artefatos avaliados, ou não, úteis para a ação nas organizações. Os autores também apresentam alguns exemplos de classes de problemas, como planejamento e controle da produção, mensuração de custos e alinhamento estratégico. Para esta dissertação, foi definido como classe de problemas o alinhamento estratégico.

Como resultado da metodologia proposta, tem-se um artefato que é “a organização dos componentes do ambiente interno para atingir objetivos em um determinado ambiente externo” (LACERDA et al., 2013, p. 748). Através da interação entre artefato e ambiente externo ele pode passar por atualizações que busquem resolver os problemas propostos de forma cada vez mais eficiente. Os pesquisadores podem gerenciar os processos de pesquisa em colaboração com os participantes, para implementarem intervenções que possam melhorar os projetos originais, com a finalidade de aprofundar passo a passo o conhecimento que está sendo gerado, para enfim chegar a uma solução mais refinada para o problema inicial. Existem pelo menos oito tipos de artefatos diferentes, conforme descrito por Vaishnavi, Kuechler e Petter (2004), ilustrados no quadro 7.

Quadro 7 - Tipos de artefatos possíveis.

TIPO DE ARTEFATO	DESCRIÇÃO
Constructo	Vocabulário conceitual de um domínio.
Modelo	Proposições que expressam relacionamentos entre os constructos.
Framework	Guia, conceitual ou real, que serve como suporte ou guia.
Arquitetura	Sistema de estrutura de alto nível.
Princípio de projeto	Princípios-chave e conceitos para guiar o projeto.
Método	Passos para executar tarefas - “como fazer”.
Instanciação	Implementações em ambientes que operacionalizam constructos, modelos, métodos e outros artefatos abstratos.

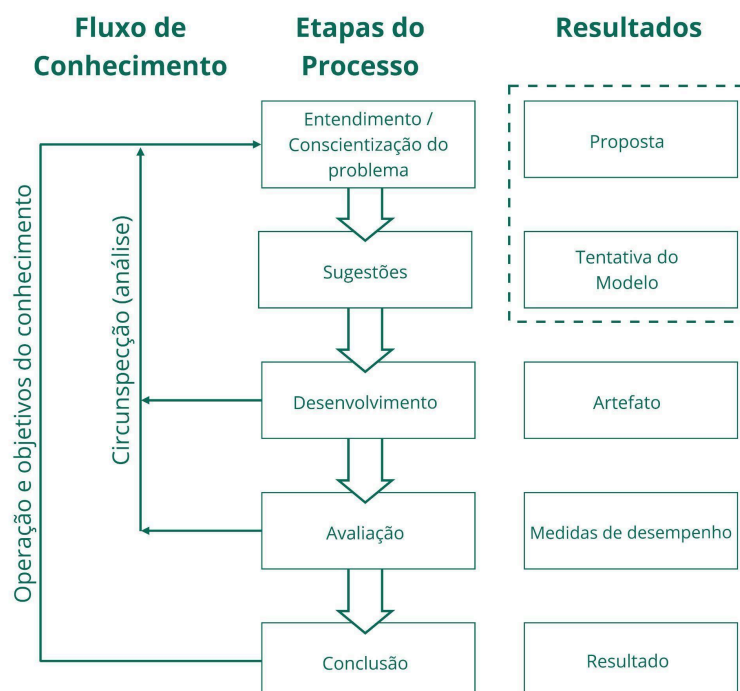
Teorias de projeto	Conjunto prescritivo de instruções sobre como fazer algo para alcançar determinado objetivo. Uma teoria geralmente inclui outros artefatos abstratos, tais como constructos, modelos, <i>frameworks</i> , arquiteturas, princípios de <i>design</i> e métodos.
---------------------------	--

Fonte: Vaishnavi e Kuechler; (2004), p. 14. Adaptado pelo autor.

Para o presente estudo, optou-se pelo desenvolvimento de um *framework*, por ser entendido como uma possível melhor solução ao problema de pesquisa proposto. Uma pesquisa que se utiliza do *Design Science Research* deve cumprir três objetivos (PEFFERS et al., 2007): 1 - Ser consistente em relação à literatura sobre Design Science Research; 2 – Estabelecer um modelo processual para a condução e realização da pesquisa; 3 – Proporcionar ao pesquisador um modelo mental para apresentação e avaliação da pesquisa. Para cumprir esses objetivos existe uma sequência de etapas a serem cumpridas.

No presente estudo optou-se por seguir com a adaptação feita por Freitas et al. (2014), com base em estudos anteriores de Takeda et al. (1990), Vaishnavi, Kuechler e Petter (2004) e Manson (2006). Conforme ilustra a figura 5, existem cinco etapas onde cada uma possui seu próprio resultado e um direcionamento específico para o fluxo de informação.

Figura 5 - Etapas do *Design Science Research*.



Fonte: Freitas et al. (2014), p. 101. Adaptado de Takeda et al. (1990), Vaishnavi, Kuechler e Petter (2004), Manson (2006). Adaptado pelo autor.

A primeira etapa, é a do entendimento e conscientização do problema. Momento em que o pesquisador toma consciência do problema ou oportunidade de pesquisa. Nessa etapa, para Romme (2003), é necessário entender o problema de uma perspectiva mais ampla, sendo que “o principal resultado da conscientização é a definição e a formalização do problema a ser solucionado, suas fronteiras (ambiente externo), e as soluções satisfatórias necessárias” (LACERDA et al., 2013, p. 749).

A etapa da sugestão é o momento onde se elaboram uma ou mais tentativas para solução do problema. Conforme Manson (2006), diferentes pesquisadores chegarão a diferentes sugestões, pois é um processo essencialmente criativo. Ainda, Vaishnavi e Kuechler (2004), afirmam que essa solução está ligada à bagagem teórica carregada por cada pesquisador.

Na fase de desenvolvimento, o pesquisador deve se debruçar sobre a tarefa de construir um ou mais *frameworks*. É o momento, segundo Simon (1996), que o pesquisador constrói o ambiente interno do *framework*, pois o que diz respeito ao externo já deve ter sido pensado na primeira etapa. Tem como principal resultado a construção de um *framework* funcional.

Na etapa da avaliação, são feitas as verificações de comportamento do *framework* no ambiente para que foi projetado. Conforme Freitas et al. (2014), dificilmente a hipótese inicial será descartada, porém desvios são esperados, o que faz com que os pesquisadores precisem fazer redefinições e buscar novas sugestões. Os critérios de validação do *framework* se sustentam na teoria pragmática, que deve conter três elementos principais:

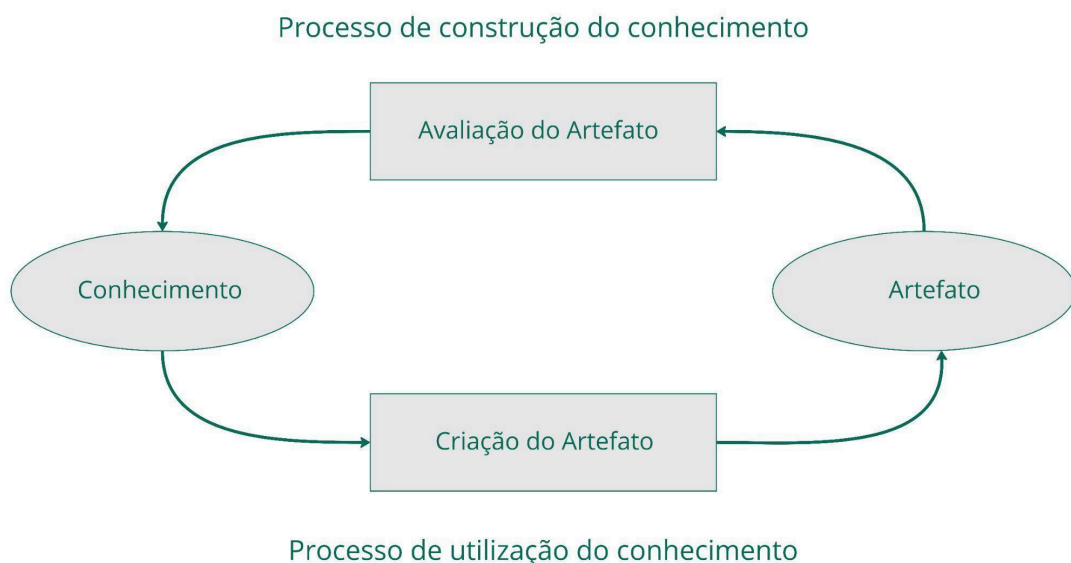
O primeiro componente são proposições explícitas e causais: se você fizer A, então B é provável, em certas condições; o segundo componente consiste em regras que os profissionais podem usar para testar a validade destas afirmações causais; o terceiro componente informa que a teoria pragmática precisa conter declarações explícitas de como os resultados são criados”(WORREN; MOORE; ELLIOTT, 2002, p. 1233).

A última etapa do processo de construção do *framework* é a conclusão, onde é feita a formalização dos processos gerais e a comunicação à comunidade, tanto acadêmica quanto profissional. Durante toda aplicação do método de *Design Science Research*, se fazem necessários vários cuidados que minimizem possíveis distorções do resultado. Dessa forma, Lacerda et al. (2013) afirmam que para aumentar a

confiabilidade do *framework*, ele deve sofrer rigorosas avaliações através da filosofia pragmática, para que assim possa demonstrar sua robustez. A avaliação do *framework* não deve se concentrar apenas em uma etapa, mas sim durante todo processo de construção.

Na *Design Science Research* a geração e o acúmulo de conhecimento acontecem através da ação. A metodologia se apresenta como solução ideal ao problema proposto, devido a essa capacidade de retroalimentação, onde um novo artefato sempre pode ser gerado através do conhecimento construído com o antigo (OWEN, 1997; MANSON, 2006), conforme ilustra a figura 6. Um ciclo rigoroso conecta as atividades de *design* com bases de pesquisa, integrando e ampliando conhecimento existente. A DSR contribui com a pesquisa ao adicionar um ponto de vista sobre como resolver certos problemas adicionando a ele uma prescrição e uma descrição com base no conhecimento (BRENDDEL et al., 2021).

Figura 6 - Geração e acúmulo de conhecimento através do DSR.



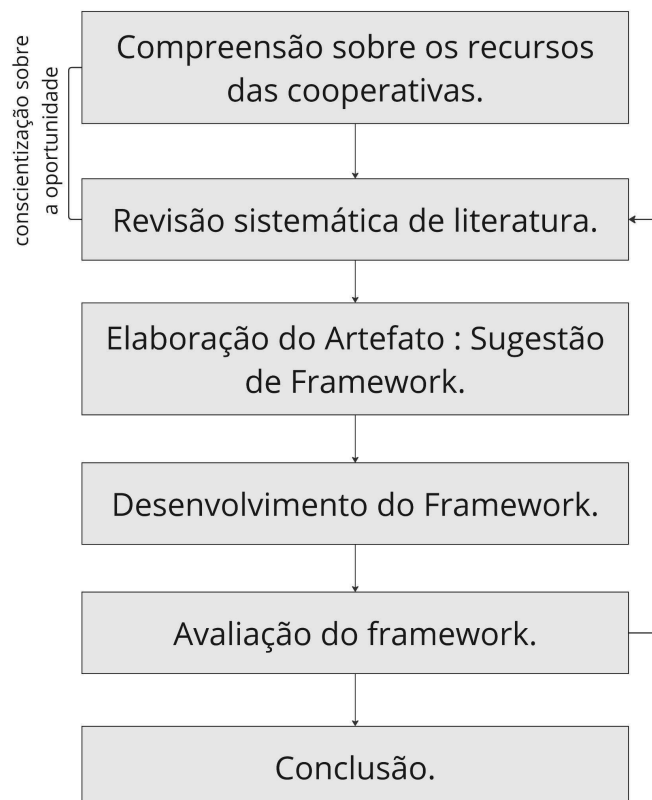
Fonte: Freitas et al. (2014), p. 102. Adaptado de Manson (2006); Owen (1997).

Dessa forma, optou-se por conduzir a presente pesquisa através dessa metodologia, por ser entendida como oportuna por possuir essa capacidade de aliar teoria à prática, e através disso gerar novos conhecimentos e soluções que antes não haviam sido encontradas.

3.2 MÉTODO DE TRABALHO

Para seguir os passos descritos por Freitas et al. (2014), com base em estudos anteriores de Takeda et al. (1990), Vaishnavi, Kuechler e Petter (2004) e Manson (2006), o presente estudo perpassou por seis etapas: compreensão sobre os recursos das cooperativas agropecuárias de leite do RS; revisão sistemática de literatura; elaboração do *framework*; sugestão de *framework*, desenvolvimento do *framework*, avaliação do *framework*; e por fim, conclusão. O fluxo da informação dentre as etapas pode ser ilustrado conforme a figura 7.

Figura 7 - Passos a serem seguidos pelo estudo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.1 Entendimento do problema

O início do processo de pesquisa ocorre quando o pesquisador identifica um problema. Em seguida, ele desenvolve uma proposta, que pode ser formal ou informal, para dar início ao esforço de pesquisa, sendo esse resultado uma etapa

fundamental do processo (MANSON, 2006). Dessa forma, a primeira etapa deste estudo foi o entendimento e conscientização em relação ao problema/oportunidade, que optou-se por dividir em dois momentos chave: a compreensão sobre os recursos e capacidades das cooperativas agropecuárias de leite gaúchas, e a revisão sistemática de literatura.

No presente estudo, através de buscas de dados atuais sobre o momento econômico que as cooperativas agropecuárias gaúchas vivem, principalmente àquelas ligadas à produção leiteira, foi entendido pelo autor que a capacidade de produção que elas já possuem, aliada a um momento de busca por novos mercados, é uma oportunidade a ser explorada. A partir disso, buscou-se na academia, teorias a fim de formar uma base sólida para as discussões posteriores sobre proposta de valor e legitimação de mercados.

3.2.2 Sugestões

A segunda etapa consiste na elaboração da sugestão do *framework* pretendido, que neste trabalho se iniciou através dos estudos que compõem a revisão de literatura, e resultou na sugestão ilustrada na figura 4.

Algumas versões do *framework* surgiram ao longo do processo. O *framework* F.0 (figura 4) é um esboço oriundo de pesquisas em bases teóricas, que sustentam a revisão de literatura deste estudo. O *framework* F.1 resulta da união do que foi apurado na revisão de literatura com a primeira rodada de coleta de dados, focada no lado que propõe valor aos clientes. Este estudo foi composto por profissionais de marketing, de comercial e representantes comerciais da cooperativa, todos com vasta experiência de mercado.

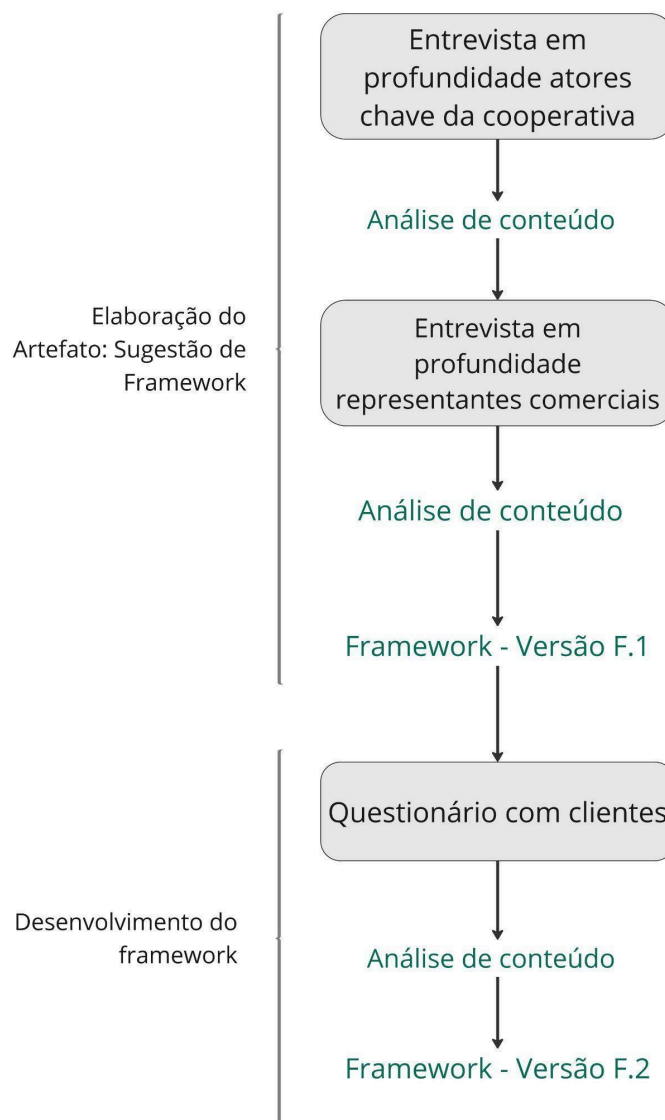
3.2.3 Coleta de Dados

Em busca de responder ao problema de pesquisa deste trabalho, bem como de atingir os objetivos propostos, foram necessárias algumas etapas de coleta e tratamento de dados. O primeiro passo foi a realização de entrevistas com atores do lado que propõe valor ao cliente. A segunda etapa consistiu em entrevistas com atores intermediários na cadeia de valor, que recebem a proposta de valor da cooperativa e fazem a conexão com o mercado. A terceira etapa serviu como

validação das etapas anteriores, uma vez que a coleta de dados foi feita com clientes, ou seja, o lado que recebe a proposta de valor. Por fim, o *framework* resultante dessas etapas passou pela revisão de um painel de especialistas, composto por profissionais com relevante experiência no ramo.

A figura 8 ilustra o passo a passo de cada etapa de coleta e tratamento de dados, bem como todo fluxo de informação e trabalho entre as etapas até a conclusão do estudo.

Figura 8 - Etapas de coleta de dados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No primeiro passo, foram realizadas entrevistas em profundidade por meio de um roteiro semiestruturado (Apêndice A), com atores do lado da indústria diretamente ligados ao gerenciamento da proposta de valor ao mercado. Após a primeira etapa, a fim de buscar maior robustez dos dados, foi realizada uma segunda rodada de entrevistas em profundidade, através de roteiro semiestruturado (Apêndice B) com representantes comerciais, que são intermediários na cadeia de valor e recebem as propostas feitas pela cooperativa e as levam ao mercado. Ambos caracterizados no quadro 8.

Quadro 8 - Caracterização dos entrevistados.

FUNÇÃO	EXPERIÊNCIA NO COOPERATIVISMO	DATA COLETA	FORMATO	DURAÇÃO
Gestor comercial	16 anos	Mai/2024	Presencial gravada	83 min
Gerente comercial	25 anos	Junho/2024	Presencial Gravada	60 min
Gerente Marketing	18 anos	Julho/2024	Presencial	90 min
Representante comercial 1	13 anos	Agosto/2024	Teams Gravada	72 min
Representante comercial 2	28 anos	Agosto/2024	Google Meet Gravada	55 min
Representante comercial 3	15 anos	Agosto/2024	Google Meet Gravada	86 min

Fonte: Elaborado pelo autor

Entre a primeira e a segunda etapa, houve uma análise dos dados coletados onde algumas hipóteses oriundas da teoria se confirmaram, outras não se confirmaram, e novas hipóteses foram levantadas. As entrevistas em profundidade e a análise dos dados oriundos delas serviram como base para a proposição do *framework* F.1.

A entrevista em profundidade foi escolhida por ser uma das mais comuns e poderosas maneiras de tentarmos compreender nossa condição humana de forma detalhada e contextualizada (BRINKMANN, 2022), pois ela possui a capacidade de explorar um assunto ao buscar percepções e experiências do informante e,

posteriormente, apresentá-las de forma estruturada. É um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência do entrevistado (DUARTE, 2005). Neste estudo, ela se deu de forma semiestruturada, através de um guia, pois permite, ao mesmo tempo, a liberdade de expressão do entrevistado e a manutenção do foco pelo entrevistador (GIL, 2011). Assim, elas criam a possibilidade para o “surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas” (HAIR Jr. et al., 2005, p.163).

3.2.4 Validação da Primeira Etapa

A terceira rodada de coleta de dados, que corresponde à etapa de desenvolvimento na estrutura proposta para este estudo, se deu através do envio de um questionário aberto aos consumidores (Apêndice C), por meios eletrônicos, ou seja, o lado que recebe a proposta de valor. O questionário foi elaborado com o objetivo de captar percepções e experiências dos clientes sobre a proposta de valor das cooperativas de lácteos, além de validar as etapas anteriores e fornecer *insights* adicionais para o desenvolvimento do *framework*.

O público-alvo desta etapa foi selecionado com base em *personas* desenvolvidas pelo autor, fundamentadas em estudos anteriores feitos por uma agência de propaganda para uma cooperativa do agronegócio do Rio Grande do Sul, que atua no ramo lácteo, e foi selecionada por se encaixar no perfil de cooperativa estudada nesta dissertação. Essas *personas* foram construídas a partir de perfis de clientes que representam os principais segmentos de mercado impactados pela cooperativa, garantindo que as respostas fossem obtidas de indivíduos com características e necessidades distintas, conforme quadro 9.

O questionário foi confeccionado na plataforma *Google Forms* e enviado aos consumidores que atendiam aos critérios de se encaixarem em uma das três *personas* e ser o responsável pelas compras da casa. Após o envio, 27 questionários foram respondidos, dos quais 8 foram invalidados por não atenderem aos requisitos. Os 19 questionários restantes foram considerados válidos e seguiram para avaliação.

Quadro 9 - *Personas*.

<p>Persona 1: Maria (Dona de casa)</p> 	<p>Perfil: Possui mais de 40 anos. É responsável por fazer as compras da casa que alimentarão a família. Sua vida varia entre manter hábitos alimentares regulares para todos e sua rotina de trabalho, lazer e compromissos de casa. Busca produtos que entreguem qualidade e segurança, mas que se encaixem no baixo orçamento. Possui relativa fidelidade aos produtos que consome e prefere embalagens econômicas que atendam à família grande.</p> <p>Interesses: Qualidade Preço Versatilidade</p>
<p>Persona 2: Rejane (Doceira)</p> 	<p>Perfil: Ela é confeitadeira e está atenta a todas as marcas do mercado. Faz testes com ampla variedade de doces e compra alguns ingredientes em grande quantidade. Está em contato constante com influencers de sua área em redes sociais, sempre para buscar dicas e aprender mais sobre sua profissão.</p> <p>Interesses: Qualidade Rendimento Custo benefício</p>
<p>Persona 3: Clara (Alimentação saudável)</p> 	<p>Perfil: Clara tem 25 anos e saiu há pouco da casa dos pais. Está descobrindo sua versão dona de casa. Procura custo benefício em suas compras, sem deixar de lado a qualidade. Não é fiel a marcas e está sempre ligada às novidades. Não abre mão de um estilo de vida saudável.</p> <p>Interesses: Saúde Pureza Custo benefício</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em estudos de agência de propaganda para uma cooperativa.

Dessa forma, o questionário não apenas ampliou a compreensão sobre a percepção dos clientes, como também assegurou que as informações coletadas fossem direcionadas de maneira precisa, refletindo as realidades dos consumidores, além de fornecer valiosos *insights* para a próxima versão do *framework*.

3.2.5 Análise de Dados

Duarte (2005) afirma que os métodos qualitativos fornecem uma grande gama de dados significativos e densos e, por isso, são difíceis de serem analisados. Neste estudo, a análise dos dados, em todas as etapas, foi feita por meio da análise da transcrição das entrevistas e da análise de conteúdo, que consiste no “conjunto de técnicas que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitem as inferências de conhecimentos” (BARDIN, 2004, p. 41). Para Bardin (2011), esta metodologia tem por objetivo analisar o que foi dito ao longo de uma investigação, construindo e apresentando concepções em torno de um objeto de estudo.

Os dados foram tratados de acordo com as três etapas definidas por Bardin (2011): a primeira etapa, a pré-análise, envolveu a organização e sistematização das 6 entrevistas com gestores e representantes comerciais da cooperativa, bem como dos 22 questionários. Durante essa fase, foi realizada a leitura das transcrições das entrevistas, bem como das respostas oriundas dos questionários, o que permitiu uma familiarização inicial com os dados. As categorias de análise foram inicialmente definidas com base no referencial teórico, mas também permaneceram abertas à reformulação à medida que novos padrões emergiram dos dados coletados, permitindo a flexibilidade necessária para o surgimento de novas categorias.

A segunda etapa da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), é a exploração do material, na qual o pesquisador realiza a codificação dos dados. Essa fase consiste na identificação de palavras, frases ou trechos que carregam significados pertinentes ao objetivo da pesquisa. Esses registros foram organizados em categorias temáticas previamente definidas com base no referencial teórico ou que emergiram de forma indutiva durante o processo de análise. Nesse momento, a análise tornou-se mais concreta, pois ao se debruçar sobre a tarefa de classificar e agrupar os dados em categorias e subcategorias, o pesquisador pode alcançar uma compreensão mais estruturada dos fenômenos investigados. As categorias de

análise, tanto definidas anteriormente como as que emergiram durante o processo de coleta de dados estão sintetizadas no quadro 10.

Quadro 10 - Síntese das categorias de análise de dados.

CATEGORIAS DEFINIDAS A PRIORI	CATEGORIAS EMERGENTES
Alcance e entendimento do propósito das cooperativas ao longo da cadeia.	Preço e qualidade como fatores decisivos.
Foco das cooperativas em valores econômicos/funcionais vs simbólicos/emocionais.	Comunicação dos valores do cooperativismo para o mercado com a mesma intensidade que para os produtores
Gerenciamento da construção da legitimação.	Comunicação de ações de Responsabilidade Social Corporativa
Visão baseada em recursos da empresa vs visão baseada em mercado.	
Distância geográfica como fator determinante	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira e última etapa, o tratamento dos resultados e interpretação, envolve a síntese e a interpretação dos dados categorizados. Nesta fase, as informações organizadas nas categorias foram submetidas a um processo de análise mais refinado, onde o pesquisador buscou identificar padrões, relações e inferências a partir dos dados. Segundo Bardin (2011), o objetivo dessa etapa é transformar os dados brutos em resultados significativos e válidos, de forma a responder às hipóteses e objetivos do estudo. Assim, após a definição das categorias e identificação dos padrões, esses foram comparados com o referencial teórico e com os objetivos iniciais da pesquisa, permitindo que o pesquisador extraísse conclusões fundamentadas. Além disso, a interpretação dos resultados possibilitou a formulação de novas hipóteses, confirmação ou refutação das hipóteses delineadas no início da investigação, que resultaram em uma nova versão do *framework*.

Os resultados da fase de sugestão estão detalhados no capítulo 4. Em síntese, os resultados obtidos nesta etapa, tanto de confirmação das teorias que compõem a revisão de literatura a nível de campo quanto dos novos pontos que surgiram nas entrevistas, formaram a base para que fosse possível avançar a etapa de desenvolvimento.

3.2.6 Desenvolvimento

A etapa de desenvolvimento é central na metodologia DSR, pois é nesse momento que as ideias e sugestões geradas nas fases anteriores começam a tomar forma. Nesta fase, o *framework* proposto é construído com base nas informações coletadas, teorias revisadas, e *insights* obtidos nas etapas de coleta e análise de dados. É momento onde as ideias e sugestões criativas da fase anterior são confrontadas com o mundo real e começam a tomar uma forma concreta, sendo implementadas, testadas e refinadas em busca da solução para o problema proposto (MANSON, 2006).

As técnicas utilizadas variam a depender do artefato que está sendo construído, que pode variar desde um *software* totalmente prático a um quadro de instruções ou novo método que servirão de guias para abordagem do tema proposto. De acordo com Vaishnavi, Kuechler e Petter (2004) os desenvolvimentos que se mostrarem adequados para solucionar o problema proposto serão avaliados na próxima etapa. No entanto, se o artefato não se mostrar aderente às necessidades da pesquisa, o pesquisador poderá retornar à etapa de conscientização para compreender melhor o problema e, posteriormente, dar continuidade à pesquisa.

Cada nova rodada de coleta de dados contribuiu para a evolução do *framework*, refinando progressivamente sua estrutura. Esse processo culminou na versão F.2, que representa o resultado consolidado da pesquisa teórica e empírica, integrando as percepções extraídas do campo e as fundamentações teóricas revisadas. A versão F.2 é a união das etapas anteriores com a coleta de dados realizada junto aos clientes que recebem essa proposta de valor. Essa etapa serviu como uma validação do que a teoria e os profissionais da cooperativa consideram ofertar ao mercado. Dessa forma, o *framework* F.2 foi moldado por uma sinergia entre teoria e prática, refletindo as necessidades identificadas ao longo do estudo.

3.2.7 Avaliação

A etapa de avaliação no DSR, de acordo com Vaishnavi, Kuechler e Petter (2004), é um processo essencial para testar e validar o *framework* desenvolvido em relação aos objetivos estabelecidos. Nesta fase, o *framework* é examinado quanto à

sua capacidade de solucionar o problema proposto e sua adequação ao contexto de aplicação. A avaliação pode envolver a análise de desempenho, eficácia, eficiência e a satisfação das partes interessadas, utilizando métodos variados, como experimentos, prototipagem ou estudos de caso. Se o *framework* não atingir os resultados esperados, a avaliação pode fornecer insights importantes para refinar ou redesenhar a solução, levando a novas iterações no processo de pesquisa.

Neste estudo o método de avaliação utilizado foi o painel de especialistas, onde profissionais com conhecimento técnico e teórico aprofundado no campo de estudo foram convidados a revisar e criticar o *framework*. Esse tipo de avaliação, conforme Taylor et al. (1987), é particularmente eficaz para garantir que o *framework* esteja alinhado tanto com a literatura quanto com as necessidades práticas do contexto de aplicação. O painel de especialistas desempenha um papel crucial ao fornecer *feedback* detalhado sobre a funcionalidade e adequação do *framework*, contribuindo para possíveis melhorias em seu design e aumento de sua robustez.

É uma técnica utilizada na psicologia, na administração, e nas ciências sociais, que consiste em reunir pessoas especializadas em determinado assunto ou fenômeno, para fornecer suas opiniões e conhecimentos a respeito do tema investigado, com objetivo de obter uma perspectiva mais aprofundada sobre o tema, abrangendo e integrando diferentes visões (PINHEIRO; FARIAS; ABE-LIMA, 2013).

3.2.7.1 Painel de Especialistas

A avaliação do *framework* aconteceu através de um painel de especialistas, composto por um professor doutor e um profissional representante comercial com experiência de mais de 15 anos no ramo de laticínios, que foram convidados para a avaliação do *framework*. Após considerar a teoria, o lado que propõe valor (profissionais da cooperativa) e o lado que recebe valor (clientes), o *framework* passou por uma última etapa de validação, denominada painel de especialistas, no qual 2 profissionais, com comprovado conhecimento teórico e de mercado, o avaliaram e fizeram suas considerações. O resultado foi a versão final, chamada de F.3.

Essa etapa de avaliação foi essencial para garantir que o *framework* estivesse alinhado tanto com os princípios teóricos quanto com as necessidades práticas dos objetivos propostos. O *feedback* detalhado fornecido pelos especialistas permitiu

identificar as principais áreas de melhoria e validar os aspectos mais robustos do *framework*, assegurando sua adequação ao problema investigado. A contribuição multidisciplinar dos especialistas forneceu uma perspectiva ampla, que possibilitou refinamentos importantes. O painel também foi fundamental para confirmar a usabilidade e eficácia do *framework*, resultando em sua versão final denominada F.3, pronta para ser aplicada no contexto prático, oferecendo uma solução sólida e bem fundamentada.

3.2.8 Conclusão

A etapa de conclusão envolve a finalização do ciclo de pesquisa após a avaliação e refinamento do *framework*. Nesta fase, o pesquisador sintetiza os resultados obtidos ao longo do desenvolvimento, validação e avaliação do *framework*, destacando as principais contribuições teóricas e práticas. A conclusão também inclui uma reflexão sobre as limitações do *framework* e as implicações para futuras pesquisas ou aplicações práticas. O objetivo é garantir que o conhecimento gerado seja formalmente documentado e comunicável, facilitando sua disseminação e utilização em outros contextos ou estudos (VAISHNAVI; KUECHLER; PETTER, 2004).

Além disso, a etapa de conclusão busca integrar o conhecimento criado de forma que ele possa ser aplicado em situações semelhantes no futuro, enriquecendo o corpo teórico da área de pesquisa e proporcionando *insights* que podem ser úteis para a resolução de novos problemas. Vaishnavi, Kuechler e Petter (2004) enfatizam a importância de comunicar os resultados tanto para a comunidade acadêmica quanto para os praticantes, garantindo que o ciclo de design seja compartilhado e replicável. Manson (2006) complementa essa visão ao destacar que a conclusão também deve envolver uma análise crítica sobre a utilidade prática e a aplicabilidade do *framework* em contextos reais, assegurando que o conhecimento gerado não apenas contribua teoricamente, mas também ofereça soluções práticas e eficientes para os problemas abordados. Essa abordagem garante que a pesquisa em DSR tenha um impacto duradouro e significativo, promovendo o avanço contínuo do campo.

Embora a pesquisa tenha concluído seu ciclo atual, o DSR reconhece a possibilidade de novos ciclos futuros. O *framework* desenvolvido pode passar por refinamentos adicionais à medida que novas demandas ou contextos sejam identificados, garantindo sua evolução contínua e adaptação a cenários variados.

Nesta dissertação, a conclusão é alcançada com a descrição detalhada dos resultados obtidos, evidenciando as principais contribuições do estudo para o campo de pesquisa. Foram discutidas tanto as contribuições teóricas quanto as implicações práticas, que demonstraram a eficácia do *framework* na resolução do problema proposto. Além disso, foram discutidas as limitações enfrentadas ao longo do processo, oferecendo uma visão crítica sobre os desafios e restrições que impactaram o desenvolvimento do *framework*. As limitações identificadas também abriram espaço para futuras pesquisas, que podem explorar diferentes contextos de aplicação e aprimorar as abordagens propostas.

A pesquisa encerra com a comunicação dos resultados por meio de artigos que serão gerados a partir dela, assegurando a disseminação dos resultados e a contribuição para o avanço do conhecimento junto à comunidade científica. Adicionalmente, o *framework* foi documentado de maneira clara e replicável, permitindo que outros pesquisadores possam aplicá-lo em diferentes contextos ou explorar novas dimensões para o desenvolvimento de futuras investigações.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados de todas as fases de desenvolvimento da pesquisa seguindo os passos do DSR, desde o entendimento do problema, passando pelas sugestões, até o desenvolvimento e avaliação do *framework* propriamente dito.

4.1 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

O primeiro passo foi a conscientização em relação ao problema/oportunidade para este estudo, que é composto pela revisão de literatura com base nos pilares teóricos propostos e no entendimento que as cooperativas passam por um momento de mudança. As cooperativas possuem uma oportunidade de crescimento, sustentada pela capacidade instalada, pela presença que já possuem no mercado e pelo movimento em buscas de novos mercados de todo setor cooperativista brasileiro. No entanto, o desafio reside em transformar essa capacidade em uma proposta de valor clara e competitiva, capaz de ser reconhecida e valorizada tanto pelos consumidores quanto pelos intermediários da cadeia. A revisão de literatura aponta que a proposta de valor é fundamental para alinhar a visão interna da organização com as expectativas e percepções do mercado, e no caso das cooperativas, essa proposta deve destacar seus diferenciais, como a responsabilidade social, impacto positivo nas comunidades em que se insere, qualidade e custo benefício do produto final, de forma que traga legitimação a essa proposta e a diferencie dos demais competidores do mercado.

Conforme abordado na revisão de literatura sobre legitimação de mercado, esses atributos precisam ser comunicados, entendidos e validados pelo próprio mercado. A legitimação da proposta de valor só será alcançada quando a cooperativa conseguir fazer com que o consumidor entenda que seus produtos não só competem em termos de qualidade e preço, mas também representam valores como sustentabilidade e fortalecimento das comunidades locais. A capacidade instalada e a já existente presença no mercado, oferecem uma oportunidade importante para que as cooperativas consolidem essa legitimação. Porém, como a literatura indica, é importante que as cooperativas adotem estratégias para transformar essa vantagem estrutural em percepção de valor clara e amplamente reconhecida, para com isso

buscarem um espaço de destaque no mercado competitivo. Ademais, a legitimação passa pela construção de um posicionamento claro, onde o reconhecimento pelo mercado se dá não apenas pelo desempenho econômico, mas pela contribuição social e ambiental, fatores cada vez mais valorizados pelos consumidores. Nesse sentido, há uma oportunidade latente para que as cooperativas se posicionem estrategicamente como atores sociais relevantes, explorando sua vocação pela comunidade e reforçando seu papel na promoção do desenvolvimento local. A partir deste raciocínio, formou-se o primeiro esboço de *framework* representado na figura 4 deste estudo.

4.2 SUGESTÕES

Nesta etapa iniciaram-se as entrevistas, primeiro com o lado da cooperativa que propõem valor, após, com representantes comerciais que são o elo que liga a cooperativa ao mercado.

4.2.1 Rodada 1: Lado que propõe valor

Esta fase é o resultado da combinação do referencial teórico, que embasou o primeiro esboço do *framework*, denominado F.0, com as duas rodadas de entrevistas realizadas com colaboradores da cooperativa, responsáveis pela proposta de valor ao mercado e representantes comerciais, que formam o elo entre a cooperativa e o mercado consumidor. Esse foi o momento em que se iniciou o processo de construção do *framework*, que considera o caso aplicado e tem como objetivo criar uma ferramenta capaz de auxiliar na legitimação da proposta de valor ao cliente.

As respostas obtidas na rodada de entrevistas com os colaboradores da cooperativa confirmaram muitas das ideias oriundas da teoria, e refutaram outras. Pela primeira vez neste estudo, a teoria do referencial teórico foi confrontada com opiniões de quem vive o dia a dia na prática e de quem conhece as especificidades e dificuldades da cooperativa em propor valor ao mercado.

Nesta etapa surgiram algumas afirmações que se destacam como pontos chave para este estudo, como o fato do diferencial competitivo das cooperativas em ter um propósito pelo bem da comunidade ser entendido como relevante apenas até o

meio da cadeia de distribuição. Sendo interrompido antes de chegar ao consumidor final, como fica claro na fala dos entrevistados 2 e 3 da primeira rodada:

Essa proposta de valor é impactante até o representante comercial, perde força no comprador que precisa entregar um resultado financeiro à sua empresa, e para o cliente o fator preço é normalmente o mais importante (Entrevistados 2 e 3).

Os entrevistados também indicam que os valores do cooperativismo ainda ficam muito dentro da cadeia, sendo comunicados entre as cooperativas e produtores, mas que pouco, ou quase nada disso chega ao cliente final. Isto se traduz na fala do respondente 1 da primeira rodada:

Valores do cooperativismo estão muito do nosso lado ainda, não ecoam por toda cadeia. Normalmente o fato de ser cooperativa ecoa mais na região onde ela está inserida (...) Quanto mais distante o mercado, mais os valores da cooperativa se perdem (Entrevistado 1).

Desde o início os valores do cooperativismo estiveram ligados ao bem comum e ao prosperar da comunidade onde ele se insere. Esses valores podem ser uma potente fonte de legitimação para os produtos oriundos das cooperativas e servem de base para os três estágios da legitimação de Haak, Schilke e Zucker (2020): propriedade, validade e consenso, pois podem influenciar as opiniões tanto individuais quanto coletivas das pessoas. No entanto, por várias vezes foi citado pelos respondentes que existe uma grande preocupação da cooperativa em comunicar o que está sendo feito para o associado, e muitas vezes não é dedicada a mesma energia na comunicação com o consumidor final, o que se traduz nas afirmações unânimes dos entrevistados:

Talvez a comunicação ainda esteja muito voltada à base. Fazemos um trabalho muito legal no campo, comunicamos aos produtores, mas não exploramos isso comercialmente (Entrevistado 1).

e

A preocupação das cooperativas de comunicar ainda está muito no produtor. Falta ainda um pouco de compreensão da importância do consumidor, porque se o consumidor responder bem, o caixa vai andar bem e o produtor vai estar bem (Entrevistado 2).

Um fator importante que demonstra uma possível desconexão da realidade de mercado vivida pelas cooperativas com a teoria surgiu na fala do respondente 2 que afirma que se apenas valores sentimentais fossem decisores de compras, obrigatoriamente as cooperativas deveriam ser os maiores *players* do mercado, e não são:

(...) se valores sentimentais fossem, de fato, diferenciação na negociação, as cooperativas deveriam ser as empresas que mais crescem no Brasil. E não são (Entrevistado 2).

Esta fala levantou novas hipóteses para as próximas rodadas de coleta de dados que foi em busca de entender como se dá essa percepção dos valores simbólicos das cooperativas no mercado de varejo brasileiro e foi refutada nas entrevistas com clientes, que confirmaram que esses atributos são importantes.

Ao discutir as dimensões da proposta de valor de Rintamäki e Kirves (2017), os entrevistados foram unânimes em afirmar que as cooperativas ainda estão muito focadas em valores funcionais e econômicos. Sempre comunicando suas características e atributos tangíveis e deixando de aproveitar os valores emocionais e simbólicos, talvez pelas características de suas lideranças serem bastante pragmáticas ou pelo foco nos valores emocionais e simbólicos estarem ainda na relação com o associado.

Nesta discussão, surgiu a ideia de aproveitar os pontos fortes de cada ator da cadeia para propor valor de forma organizada, como setor, ao mercado. As cooperativas deveriam focar em comunicar seus valores econômicos e funcionais, como muito bem fazem atualmente, e uma organização maior, como entidades de classe ou organizações políticas deveriam se encarregar de construir a imagem do cooperativismo com base em valores simbólicos e emocionais à nível geral, para que a cooperativa possa, de alguma forma, conectar sua comunicação de valores práticos e econômicos aos valores emocionais e sociais do cooperativismo como um todo.

A questão de apelo emocional deveria ser trabalhada pelo setor. Todas as regiões do país possuem cooperativa. O argumento de “é daqui”, “é nosso”, sempre vai funcionar se estiver falando pelo setor. Aí é preciso aproximar as cooperativas individuais dessa ideia. As pessoas precisam ter bem claro o que é o cooperativismo (setor) e não cada cooperativa comunicar o “seu” cooperativismo (...) Tem que vender não uma marca individual, mas o cooperativismo como um todo. Cooperativas individuais tem que focar em serem eficientes

operacionalmente e a construção do simbólico deve ser feito pelo setor (Entrevistado 3).

Foi consenso entre os entrevistados que a cooperativa sozinha não tem força para construir, de forma contínua, uma imagem do que é cooperativismo à nível nacional. Portanto, a organização de órgãos maiores como OCERGS, SESCOOP e organizações políticas são importantes fontes de legitimação ao atuar como uma forma de guia à opinião pública, pois para Humphreys (2010), ao alimentar uma narrativa que molde e de suporte ao discurso das entidades, ajudam a construir e disseminar significados culturais que orientam a percepção, legitimando práticas e organizações ao integrar seus valores e objetivos às normas sociais vigentes

Outro fator importante que surgiu foi a educação dos públicos, tanto internos como externos, e isso pode ficar a cargo tanto da cooperativa singular quanto das associações, pois as pessoas precisam entender que ao comprar de uma cooperativa estão ajudando toda uma comunidade e que isso pode voltar como benefícios para ela mesma.

Surgiram ainda alguns exemplos de ações pontuais, como as ações sociais, que deveriam ser mais amplamente divulgadas, não apenas aos produtores e associados, mas também ao público consumidor. Essas ações, como programas de apoio à comunidade e investimentos em educação, assim como assistência local, principalmente em momentos de crise, têm grande potencial de legitimar a imagem da cooperativa e criar uma conexão emocional mais profunda com os consumidores. Além disso, foi sugerido que as cooperativas poderiam explorar mais gatilhos emocionais, como a evocação de memórias afetivas ou a valorização do produto local, para construir uma narrativa mais envolvente e significativa para o público final.

Ao aumentar a visibilidade do impacto social e da qualidade de seus produtos, as cooperativas poderiam aproveitar as lacunas deixadas por concorrentes menos confiáveis, reforçando seu posicionamento no mercado como empresas transparentes e comprometidas com o bem-estar coletivo. Isso não só fortaleceria a legitimação emocional dos produtos cooperativistas, mas também contribuiria para a construção de uma identidade sólida e diferenciada no mercado de varejo, tanto local quanto nacionalmente.

4.2.2 Rodada 2: Lado que faz a conexão com mercado

O segundo momento da primeira rodada de coleta de dados se deu através de entrevistas com representantes comerciais da cooperativa, que fora entrevistados com base nas mesmas teorias, porém com questões que continham algumas atualizações derivadas da primeira rodada, que buscavam respostas mais práticas de quem vive o cotidiano de mercado, além de confirmar as novas hipóteses levantadas no primeiro momento.

Nesta etapa, o principal ponto de convergência das opiniões dos entrevistados é que apesar de todos os esforços que são feitos para comunicar valor ao consumidor, pelo perfil do público brasileiro e pelo padrão de renda baixo, o preço ainda é o principal fator decisório de compra, pois, na maioria das vezes, o cliente vai às compras com um orçamento apertado e acaba tendo que abrir mão de alguns produtos para conseguir fazer a conta fechar. Isto fica claro na fala do segundo representante comercial entrevistado:

(...) O preço interfere muito. O pobre precisa comprar. Às vezes sacrifica a vontade de comprar uma marca mas precisa comprar a mais barata (Entrevistado 2).

Muito parecido com o número de vezes em que o fator preço foi citado, o segundo fator mais citado e determinante para compra é qualidade, pois em todas as entrevistas foi citado logo após o fator preço. O terceiro entrevistado, representante do norte do país, chega a resumir que aquilo que o cliente mais leva em consideração, quando possui condições mínimas financeiras, é a relação custo e qualidade:

O consumidor vai muito pela relação preço x qualidade. O mais impactante fica na percepção de qualidade do cliente (Entrevistado 3).

O atributo preço também surgiu como uma forma de gerar experimentação em mercados não tão maduros, pois ao oferecer um produto acessível, o cliente tende a experimentá-lo e a conhecer a marca.

É possível perceber uma oportunidade para introduzir valores emocionais e sentimentais na comunicação como uma tentativa de torná-la mais completa e criar uma conexão entre os produtos das cooperativas e o consumidor, pois muitas vezes a

disputa por mercado faz com que os preços fiquem muito parecidos e com isso, o atributo sentimental ou emocional pode ser decisivo para compra. Isto fica claro na fala do segundo representante comercial entrevistado:

Valores emocionais poderiam ser mais bem explorados. Multinacionais usam isso melhor do que nós: Emoção. Sentimento de cooperativismo, união e força. Isso torna o produto mais honesto. Uma família que produz e consome esse produto jamais vai produzir uma matéria prima de pouca qualidade. Se chegasse mais apelos emocionais ao consumidor seria melhor. Quando temos esse tipo de comunicação as ações são impactantes (Entrevistado 2).

Embora possuam atributos que poderiam diferenciá-las positivamente através de valores emocionais e simbólicos, como o foco em responsabilidade social e apoio à comunidade, esses elementos nem sempre são comunicados da melhor forma, o que fica claro na fala do terceiro representante comercial entrevistado, na segunda rodada:

De modo geral, o cliente não percebe o que é uma cooperativa. (...) Essa percepção chega às áreas de compra dos supermercados, mas não é transmitida ao consumidor. Ele não distingue isso, e poderia ser um fator importante na decisão de compra, desde que não impacte significativamente no preço (Entrevistado 3).

E na fala do segundo representante comercial entrevistado, na segunda rodada:

(...) a comunicação dos diferenciais das cooperativas precisa ser mais eficaz para que os consumidores entendam o valor agregado de nossos produtos (Entrevistado 2).

Além disso, o segundo entrevistado destacou também que a distância geográfica impacta diretamente na perda de conexão entre os valores do cooperativismo e o consumidor final. Ele afirmou que quanto mais afastado o mercado, mais difícil é comunicar os valores emocionais que poderiam ser um diferencial. Segundo ele:

As informações ficam muito no cooperado. A comunidade não sabe o que acontece no dia da cooperativa e o quanto ela investe em ações que retornam para ela. (...) Existe espaço para questões do campo moral e relacional com o consumidor, porém, as cooperativas ainda

ficam muito no pragmático. Seu foco de legitimação está no produtor (Entrevistado 2).

As duas etapas da primeira rodada de entrevistas revelam um panorama claro sobre os desafios e as oportunidades das cooperativas levando em conta o ponto de vista da proposta de valor. Ambas as partes concordam que, em sua essência, as cooperativas possuem um potencial significativo de diferenciação por meio dos valores inerentes ao cooperativismo, como o compromisso com a comunidade, transparência e qualidade de produtos. No entanto, esses valores não impactam o consumidor final da maneira mais eficaz possível, principalmente devido à predominância de uma comunicação focada em benefícios funcionais dos produtos.

Os entrevistados destacaram ainda, que atualmente grande parte das estratégias de comunicação dos valores do cooperativismo são voltadas para o relacionamento com o produtor e que o consumidor final não percebe essas características, pois essa comunicação é interrompida ao longo do caminho, especialmente em mercados distantes.

Dessa forma, ao considerar Rintamäki, Kuusela e Mitronen (2007) que afirmam que as proposições de valor baseadas em atributos econômicos e funcionais estão mais para pontos de paridade entre concorrentes e o que vai, de fato, gerar diferenciação está mais ligado a atributos emocionais e sociais; Ying, Wei e Yingbo (2022) que afirmam que empresas se engajam ativamente em ações pela comunidade podem experimentar uma melhora na forma como a sociedade as entende, e na satisfação de seus consumidores; e ainda, o conceito de legitimação de Suchman (1995) e Bitektine e Song (2023) que afirma que legitimação é a percepção ou suposição generalizada que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições, pode-se concluir que as cooperativas possuem fortes recursos para propor valor e buscar a legitimação através de suas características de transparência, vocação pela comunidade e qualidade e de produto final.

A educação do consumidor em relação ao que é uma cooperativa também surgiu como ponto essencial para ambas as partes. Tanto os colaboradores quanto os representantes reconhecem que o público em geral não entende o que é uma cooperativa e como ela impacta positivamente a sociedade.

Portanto, a construção de uma marca forte e a comunicação clara dos valores do cooperativismo são caminhos importantes para se conectar com o mercado. Unir esforços entre as cooperativas, entidades de classe e associações do setor parece ser uma estratégia promissora na busca pela legitimação de uma proposta de valor global, que diferenciaria as cooperativas por seus atributos simbólicos e emocionais. Com base nessas entrevistas, somadas ao referencial teórico, se chegou a uma primeira versão do *framework* aplicado ao caso, aqui denominado F.1.

Abaixo, o quadro 11 apresenta um resumo das principais teorias abordadas na revisão de literatura e pontos mais importantes que surgiram nas entrevistas que embasam o *framework*. Essas conexões revelam as percepções práticas dos entrevistados, permitindo uma análise mais profunda das questões centrais discutidas no referencial teórico. Além disso, o quadro 11 permite identificar quais aspectos teóricos foram confirmados ou refutados pelas experiências relatadas, proporcionando uma base sólida para a formulação do *framework* F.1.

Quadro 11 - Principais pontos de entrevistas e teoria.

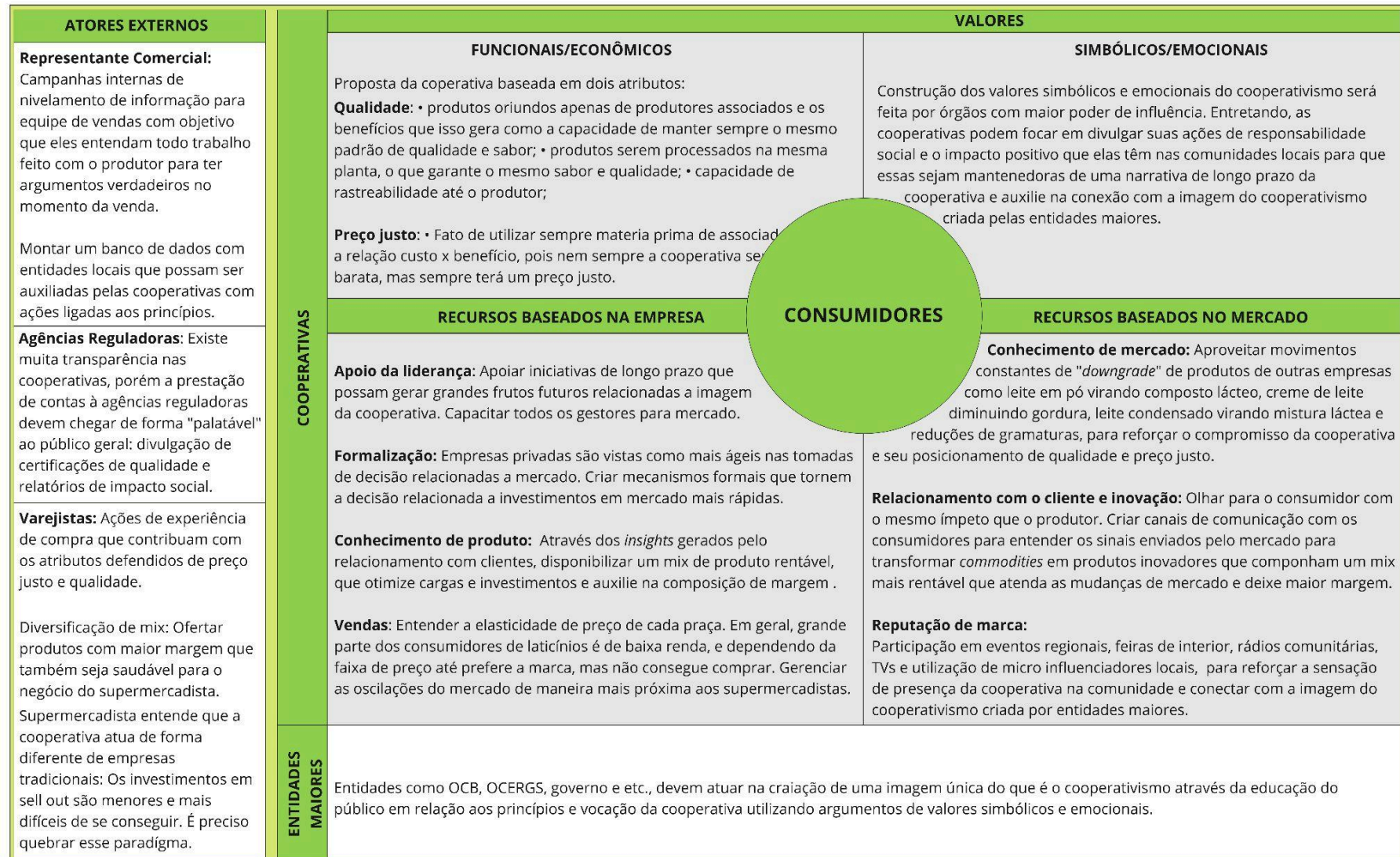
TÓPICO	ELEMENTOS TEÓRICOS OU ENTREVISTAS
Educação do público	Entrevistas: "Valores cooperativistas são entendidos até o meio da cadeia, eles são interrompidos no comprador."; "Cooperativas se comunicam muito bem com o produtor, mas normalmente o consumidor fica em segundo plano"; "Se bem comunicado, o fato de ser cooperativa pode ser fator decisor de compra, desde que na mesma faixa de preço."
Comunicação valores emocionais/simbólicos	Teoria: • Proposições de valor baseadas em valores econômicos e funcionais estão mais para pontos de paridade entre concorrentes, o que irá, de fato, fazer com que a proposta de valor da empresa gere diferenciação, está mais ligado a atributos sociais e emocionais (RINTAMÄKI; KUUSELA; MITRONEN, 2007). Teoria: • Quando empresas se engajam ativamente em ações pela comunidade, elas podem experimentar uma melhora na forma como a sociedade as entende e na satisfação de seus consumidores (YING; WEI; YINGBO, 2022).
Papel das entidades setoriais e órgãos políticos	Entrevistas: Existe a necessidade de um esforço coletivo para criar uma identidade forte para o cooperativismo, para que as cooperativas individuais foquem em eficiência e em valores funcionais.
Legitimação	Teoria: De acordo com Suchman (1995) e Bitektine e Song (2023), a legitimação pode ser definida como uma percepção ou suposição generalizada em que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.

Foco na relação com o consumidor	Entrevistas: "Existe espaço para questões do campo moral e simbólico com o consumidor, porém as cooperativas ainda ficam muito no pragmático. Seu foco de legitimação está no produtor"; Teoria: Levar em conta toda a experiência de compra, reduzir as percepções de riscos relacionadas àquele consumo, inclusive em relação à consequência do consumo e aos valores sociais e emocionais envolvidos; (SELDEN; MACMILLAN, 2006).
Organização dos recursos	Teoria: Payne, Frow e Eggert (2017) argumentam que um bom gerenciamento da proposta de valor possui papel chave em transformar os recursos da empresa em um desempenho superior. Eles dividem esses recursos em duas categorias, os baseados no mercado e os baseados na empresa.
Foco na qualidade e preço justo	Entrevistas: "Cooperativas devem focar seus esforços para comunicarem valores econômicos e funcionais, enquanto a identidade do cooperativismo é construída por entidades maiores."
Aumentar agregação de valor	Entrevistas: "Cooperativas estão muito ligadas ao mercado de <i>commodities</i> com margens apertadas que geram poucas oportunidades de investimentos."

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, a combinação das teorias com as percepções obtidas nas entrevistas resultou na criação do *framework* F.1. A análise conjunta dessas informações permitiu o desenvolvimento de uma primeira versão da ferramenta. O *framework* F.1, apresentado a seguir, sintetiza essas idéias e oferece uma abordagem mais estruturada para superar as dificuldades identificadas.

Figura 9 - Framework F.1.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 DESENVOLVIMENTO DO *FRAMEWORK*

Nesta etapa foram feitas as entrevistas com consumidores, pois é através do entendimento deles que a proposta de valor será legitimada. A união destes dados com os coletados anteriormente resulta em uma forma final do *framework*.

4.3.1 Rodada 3: Lado que percebe e legitima a proposta de valor

Após analisar as informações provenientes das entrevistas com os colaboradores da cooperativa e com os representantes comerciais, esta etapa representa a terceira fase da coleta de dados, focada no lado que recebe a proposta de valor, ou seja, os clientes. Tem como objetivo agregar ao *framework* suas percepções e anseios, pois são o público final da cadeia, e só através da conquista de sua preferência que o valor será, de fato, gerado.

Através desta fase da coleta de dados foi possível entender melhor como as proposições feitas pela cooperativa são recebidas e avaliadas pelos clientes. Além disso, essa etapa proporcionou um novo olhar sobre quais aspectos da proposta de valor ressoam mais forte dentre os consumidores e quais elementos devem ser ajustados ou reforçados para alcançar sua legitimação.

Com base nas respostas dos clientes, foi possível identificar as prioridades e preferências deste público e entender melhor seu processo decisório de compra. Esses novos pontos de vista contribuíram para refinar ainda mais o *framework*, o que resultou em sua segunda versão, aqui denominada F.2.

Para a análise dos 19 questionários válidos, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial *ChatGPT*, que auxiliou na identificação de padrões nas respostas. Esses padrões, em grande parte, confirmaram as hipóteses previamente levantadas com base na teoria e nas entrevistas realizadas com colaboradores e representantes. Além disso, o uso da ferramenta permitiu a identificação de novos pontos relevantes que impactam na construção do *framework*. Entre eles, destaca-se o já esperado binômio preço x qualidade, uma questão recorrente quando se trata de alimentos. Ademais, este estudo buscou aprofundar a compreensão sobre o que o cliente realmente entende por qualidade ao adquirir um produto alimentício. Os achados, que serão detalhados posteriormente, indicam que a percepção de qualidade não está apenas associada aos valores funcionais do produto, mas também envolve aspectos

simbólicos que podem incluir o cooperativismo.

O perfil dos respondentes foi bastante variado no que diz respeito à idade, e apresentou forte tendência para respondentes de renda baixa e pouca escolaridade. Também é importante citar a predominância de respondentes do sexo feminino, o que, de certa forma, pode ser considerado um bom retrato do público da empresa nas regiões pesquisadas e demonstra que as *personas* criadas para a pesquisa foram respeitadas. O quadro 12 apresenta, de forma sintetizada, o perfil dos respondentes.

Quadro 12 - Perfil dos respondentes.

FAIXA DE RENDA:	NÚMERO DE PESSOAS QUE VIVEM NA CASA:
Até R\$ 1.908,00 : 7 pessoas	1 pessoa vive na casa: 1
De R\$ 1.909,00 a R\$ 2.862: 4 pessoas	2 pessoas vivem na casa: 4
De R\$ 2.863,00 a R\$ 5.724,00: 4 pessoas	3 pessoas vivem na casa: 7
De R\$ 5.723,00 a R\$ 9.540,00: 2 pessoas	4 pessoas vivem na casa: 5
De R\$ 9.541,00 a R\$ 14.310,00: 1 pessoa	5 pessoas vivem na casa: 1
Mais de R\$ 14.310,00: 1 pessoa	6 pessoas vivem na casa: 1
IDADE:	ESCOLARIDADE:
20 a 34: 9	Pós-graduação: 4
35 a 44: 3	Ensino superior: 6
45 a 54: 3	Ensino médio: 9
55 +: 4	
GÊNERO:	
Masculino: 6	
Feminino: 13	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando perguntados sobre qual o fator determinante para escolha de produtos alimentícios, o termo qualidade foi o mais citado, seguido por preço. Isso reafirma a visão dos entrevistados anteriores sobre a importância desses aspectos e deixa claro que o cliente busca um equilíbrio entre qualidade e preço ao comprar os produtos que alimentarão sua família. Ainda, o fator sabor surgiu com menor força. Dessa forma, é possível perceber que em um primeiro momento os clientes estão bastante focados em atributos econômicos e funcionais do produto. No entanto, a responsabilidade social das empresas também se mostrou um fator relevante, com entrevistados citando que valorizam iniciativas que investem no desenvolvimento da comunidade, como educação e apoio social. Houve também um interesse evidente em obter informações sobre a origem dos produtos e sobre as práticas empresariais, indicando

que a transparência e o acesso à informação podem influenciar suas decisões de compra de maneira significativa.

Quando perguntados sobre seu processo de escolha de novos produtos alimentícios, houve certo equilíbrio entre os que dizem estar dispostos a testar novidades e entre os que se mostram resistentes, que em sua maioria afirmam que a confiança nos produtos que já conhecem é insubstituível, o que demonstra sua preocupação com os alimentos que levam para casa e reforça a necessidade da percepção de qualidade por parte dos clientes.

A grande maioria dos respondentes afirmou que empresas que adotam ações de retorno de investimentos para o desenvolvimento da comunidade e de comprometimento social merecem a preferência do consumidor. E quando incluída a variável preço neste assunto, os consumidores se mostraram inclinados a pagar um pouco mais por produtos que são produzidos por uma empresa com propósitos sociais, desde que os preços não sejam vistos como abusivos. A preocupação com preços abusivos foi mencionada várias vezes, pois muitos consumidores não rejeitam a ideia de pagar mais, mas precisam acreditar que o preço mais alto é justificável, seja pelo custo da matéria-prima, seja pela responsabilidade social ou desenvolvimento sustentável que as cooperativas proporcionam. No entanto, se o preço parecer elevado sem uma justificativa clara, eles podem se sentir explorados. Portanto, é possível inferir que os consumidores estão à procura de um equilíbrio na relação custo-benefício ao comprar, e só depois dessa relação bem definida poderão considerar o impacto social de suas escolhas. Eles valorizam empresas que investem na comunidade, mas o valor percebido nas práticas sociais deve ser claramente comunicado. Além disso, a qualidade e o custo permanecem como critérios essenciais para que essas empresas conquistem e mantenham a preferência dos consumidores.

Ao serem perguntados sobre quais argumentos são mais fortes em sua lembrança de propagandas de alimentos, novamente se destacou a relação custo-benefício com qualidade e preço sendo os itens mais citados. Além disso, a maioria dos respondentes não se lembra de empresas do ramo alimentício investindo em ações sociais. Aqueles que possuem alguma lembrança relatam que as ações mais impactantes ocorreram durante momentos de crise, possivelmente devido à maior cobertura jornalística, o que demonstra uma necessidade de comunicar melhor

os investimentos feitos em prol da sociedade, pois as pessoas veem valor nessas ações, mas não conseguem identificar as empresas que tomam essas atitudes.

Os entrevistados demonstraram conhecer certos aspectos das cooperativas, como trabalho em conjunto e objetivos comuns, porém existe desconhecimento em relação a todos os outros valores, especialmente a vocação pelo desenvolvimento da sociedade. Isso aponta para a necessidade de educação e conscientização sobre o verdadeiro funcionamento das cooperativas e seus princípios, para que a população tenha uma visão mais completa e precisa desse modelo organizacional, pois a ideia de colaboração e objetivos comuns é amplamente reconhecida, mas muitos não entendem a diferença essencial entre o modelo cooperativo e o de uma empresa tradicional, especialmente em relação aos princípios cooperativistas voltados ao desenvolvimento social. Ainda neste assunto, quando solicitados para citar algum produto de cooperativa, apenas metade dos respondentes lembrou, e quando solicitado para citar o nome de cooperativas, a maioria afirmou não lembrar ou não conhecer. O que reforça ainda mais a necessidade de educação do público em relação ao cooperativismo.

Outro ponto bastante relevante foi que apenas metade dos respondentes afirmou que entende que existe diferença entre os produtos das cooperativas e de empresas normais. Dentre os que veem diferença, se destaca uma maior percepção de qualidade para os produtos das cooperativas, e o preço mais baixo também foi lembrado, o que reafirma o bom trabalho já feito pelas cooperativas em comunicar seus valores econômicos e funcionais, e que a mensagem vai ao encontro das necessidades que os próprios clientes afirmaram como importantes. Aqui, mais uma vez, fica evidente a necessidade/oportunidade de comunicar os valores emocionais e sociais, pois estes foram mencionados e ligados às cooperativas por apenas um dos entrevistados.

Para finalizar o questionário, foi feita uma pergunta em relação a quais meios os consumidores consideram mais eficientes para que eles sejam impactados com as mensagens que as cooperativas transmitem. Surgiu aqui um fator que não havia sido abordado anteriormente, como ferramenta de comunicação com o consumidor, que é a embalagem do produto, o que demonstra que o consumidor está disposto a buscar informação sobre o que consome, desde que essa informação esteja disponível de forma clara e prática. O quadro 13 resume os principais achados desta etapa da

coleta de dados através das entrevistas e sua importância para o *framework* dado ao número de vezes que o argumento foi citado pelos respondentes.

Quadro 13 - Principais achados do questionário com clientes.

PRINCIPAIS ACHADOS
Qualidade e preço apareceram 15 e 13 vezes respectivamente.
Quando perguntados sobre como avaliam novos produtos, novamente, os termos qualidade e custo benéficos se destacaram aparecendo sete vezes cada.
Quando perguntados sobre a importância do retorno à sociedade que a empresa faz, 16 entrevistados concordaram que preferem comprar de empresas que, de alguma forma, investem no desenvolvimento coletivo. Ainda, 11 entrevistados afirmam que optariam por esse tipo de empresa se entendessem o que elas fazem pelo coletivo, mesmo que o produto possuísse um custo um pouco mais elevado, desde que em uma faixa de preço parecida.
A grande maioria dos respondentes não tem lembrança de empresas fazendo ações pelo coletivo, foram 14 respostas negativas. Os únicos dois respondentes que lembraram de alguma marca, tinham a lembrança de empresas que fizeram investimentos para a comunidade em momentos de crise.
Quando perguntados sobre o que é uma cooperativa, quinze entrevistados possuem ao menos uma noção. No entanto, apenas nove conseguiram citar algum produto de cooperativa e apenas oito lembraram do nome da cooperativa.
Onze respondentes afirmaram que os produtos de cooperativa são, de alguma forma, diferentes das empresas tradicionais. Desses, cinco dizem que os produtos de cooperativa possuem maior qualidade, dois que os produtos de cooperativa possuem menor preço. Também, foram lembrados o menor uso de produtos químicos, a história das cooperativas, sua seriedade e a origem dos produtos, todos por apenas um respondente cada.
Em relação a distribuição das sobras e ao fato de não visar lucro, dez respondentes afirmaram não conhecer essa característica. Os meios mais citados como eficazes para divulgação do cooperativismo foram: embalagem (sete), redes sociais (cinco), programas sociais e palestras (quatro).

Fonte: Elaborado pelo autor com base no questionário enviado aos clientes.

Em suma, ao analisar os questionários, surgem evidências que reforçam a ideia de que os consumidores estão, cada vez mais, conscientes de suas escolhas relacionadas a produtos alimentícios, priorizando qualidade e preço. Embora muitos estejam dispostos a pagar um pouco mais por produtos de empresas socialmente responsáveis, essa disposição está condicionada à percepção de justificativas claras. Além disso, a comunicação eficaz das ações sociais das cooperativas é crucial para aumentar a visibilidade e a preferência do consumidor. O desconhecimento sobre o modelo cooperativo e seus benefícios destaca a necessidade de iniciativas educativas que promovam a conscientização sobre a importância do cooperativismo.

Por fim, ao reconhecer a influência crescente das mídias sociais e da embalagem como ferramentas de comunicação, as cooperativas têm a oportunidade de se conectarem de maneira mais profunda com os consumidores, reforçando seus valores econômicos e sociais.

Dessa forma, algumas atualizações importantes puderam ser feitas no *framework*. Surgiram novos caminhos que podem tornar as ações propostas mais assertivas e com maiores chances de serem bem compreendidas pelo consumidor.

A busca pelo equilíbrio entre o preço do produto e a qualidade, que novamente aparecem como fator mais forte de decisão de compra, aliada ao fato dos clientes já perceberem os produtos de cooperativas com essas características, reforça a ideia de que as cooperativas estão no caminho certo em comunicar atributos econômicos e funcionais, e que esses atributos são de extrema importância para o mercado. Por outro lado, valores sociais e emocionais se mostraram importantes após a relação custo benefício estar resolvida. Dessa forma, em um mercado bastante competitivo como o de laticínios, onde a maioria dos competidores oscila em uma faixa de preço muito próxima, os atributos sentimentais e sociais podem se tornar decisivos no momento da compra, ainda mais se aproveitados os possíveis gatilhos, como a comunicação através da embalagem, que foi citada pelos clientes como forma de despertar a consciência do consumidor para que aquele produto que possua esses atributos sociais e emocionais, além de uma boa relação custo benefício.

O fato de metade dos clientes não conseguirem distinguir um produto de cooperativa de uma empresa convencional, além daqueles que possuem certa compreensão das características das cooperativas saberem pouco, reforça a necessidade de educação do público. Além disso, os consumidores valorizam a confiança na qualidade do produto, característica forte das cooperativas, o que torna ainda mais crucial a comunicação clara sobre os benefícios de seus produtos.

Através deste entendimento, foi possível formular a segunda versão do *framework*, aqui denominada F.2, representada pela figura 10.

Figura 10: Framework F.2.

ELEMENTOS PARA LEGITIMAÇÃO DO MERCADO DE PRODUTOS LÁCTEOS DE COOPERATIVAS DO RS



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 AVALIAÇÃO

Esta etapa é fundamental para desenvolvimento do artefato, pois é o momento em que o *framework* é testado em relação aos objetivos propostos. Serve como validação de sua adequação ao problema em seu contexto de aplicação.

4.4.1 Painel de Especialistas

Este *framework* foi avaliado por dois profissionais com relevantes conhecimentos teóricos e práticos, que fizeram suas considerações e, com isso, finalmente se chegou à versão final, denominada F.3. Ambos os entrevistados fizeram contribuições valiosas ao trabalho: o primeiro, através de uma lente mais teórica e reflexiva sobre os caminhos trilhados, e o segundo, com uma visão totalmente prática de quem está inserido no mercado há vários anos.

O primeiro entrevistado, professor doutor, apontou a necessidade de identificar melhor os motivos pelos quais a proposta de valor das cooperativas deveria se apoiar em argumentos de diferenciação de seus produtos. Questionou se essa diferenciação seria alcançada por meio de estratégias comerciais ou pela construção de uma percepção simbólica do cooperativismo, que deve estar incutida em seus produtos. A segunda opção foi entendida como aderente ao tema do trabalho e reforçada no raciocínio de construção do *framework*, com o objetivo de criar uma narrativa que permita às pessoas, de fato, entenderem o que é o cooperativismo e os motivos pelos quais seus produtos possuem características simbólicas únicas.

O professor doutor propôs uma reflexão sobre como o termo "inovação" foi abordado no *framework*, pois a inovação pode estar na forma de relacionamento entre os participantes da comunidade, onde eles passam a ser mais ouvidos pelas cooperativas e têm suas necessidades melhor atendidas, o que pode se traduzir em uma orientação para o mercado. Essa reflexão gerou outra atualização no artefato, onde foi incluído o termo "orientação para mercado" em substituição à lógica de produto versus lógica de serviço, além de uma revisão na utilização do termo "inovação".

O entrevistado também sugeriu uma reflexão sobre o título do *framework*, buscando maior clareza, já que o mercado de lácteos já está consolidado e legitimado. O que se busca com este trabalho é a legitimação da proposta de valor

dos produtos das cooperativas de leite do Rio Grande do Sul, tendo o cooperativismo como elemento simbólico em sua construção. Assim, o título do artefato foi atualizado para: “Legitimação do Cooperativismo como Elemento Simbólico na Construção da Proposta de Valor de Produtos Lácteos das Cooperativas do RS”.

Por último, o entrevistado sugeriu deixar mais claro quem são os clientes das cooperativas. Esse elemento já estava presente no texto, entretanto a orientação foi incluída diretamente no *framework*.

O segundo entrevistado, representante comercial, fez apontamentos mais práticos, baseados em sua longa vivência no mercado. Ele destacou a necessidade de, em algumas regiões, a imagem do cooperativismo ter que ser construída do zero, já que existem estados brasileiros que não possuem cultura cooperativista alguma. Inclusive, ele afirmou que nesses estados, não se deve falar apenas da construção de imagem, mas de cooperativas propriamente, pois elas são inexistentes. Nessas regiões, os produtores rurais trabalham de forma isolada, às vezes tentam se organizar, mas raramente alcançam um resultado satisfatório que possa culminar em uma cooperativa.

O entrevistado também citou o mercado de vinhos europeu, onde há um alto consumo interno e cada país valoriza seus próprios produtos. Isso ocorre, segundo ele, porque a comunidade entende que esses produtos são de qualidade e que, ao comprá-los, além de levar qualidade para casa, os consumidores contribuem para o retorno econômico aos produtores de seu país. Ele mencionou ainda que, na relação com os supermercadistas, já existe um entendimento inicial de que as cooperativas possuem uma forma de atuação mais linear do que as competidoras tradicionais. Por exemplo, o preço dos produtos das cooperativas não apresenta grandes flutuações em momentos de maior ou menor oferta de matéria-prima.

O segundo entrevistado reafirmou, também, algumas ideias já presentes no *framework*, como a importância de educar o cliente sobre os produtos das cooperativas, a necessidade da construção de uma imagem única do cooperativismo a partir de entidades maiores e o uso de embalagens como ferramenta educativa para o público.

Embora essa entrevista não tenha gerado alterações diretas no artefato, ela reforçou a ideia de que o *framework* está alinhado com a realidade do mercado.

As principais contribuições desta etapa e alterações geradas no artefato, estão sintetizadas no quadro 14.

Quadro 14 - Principais argumentos do painel de especialistas.

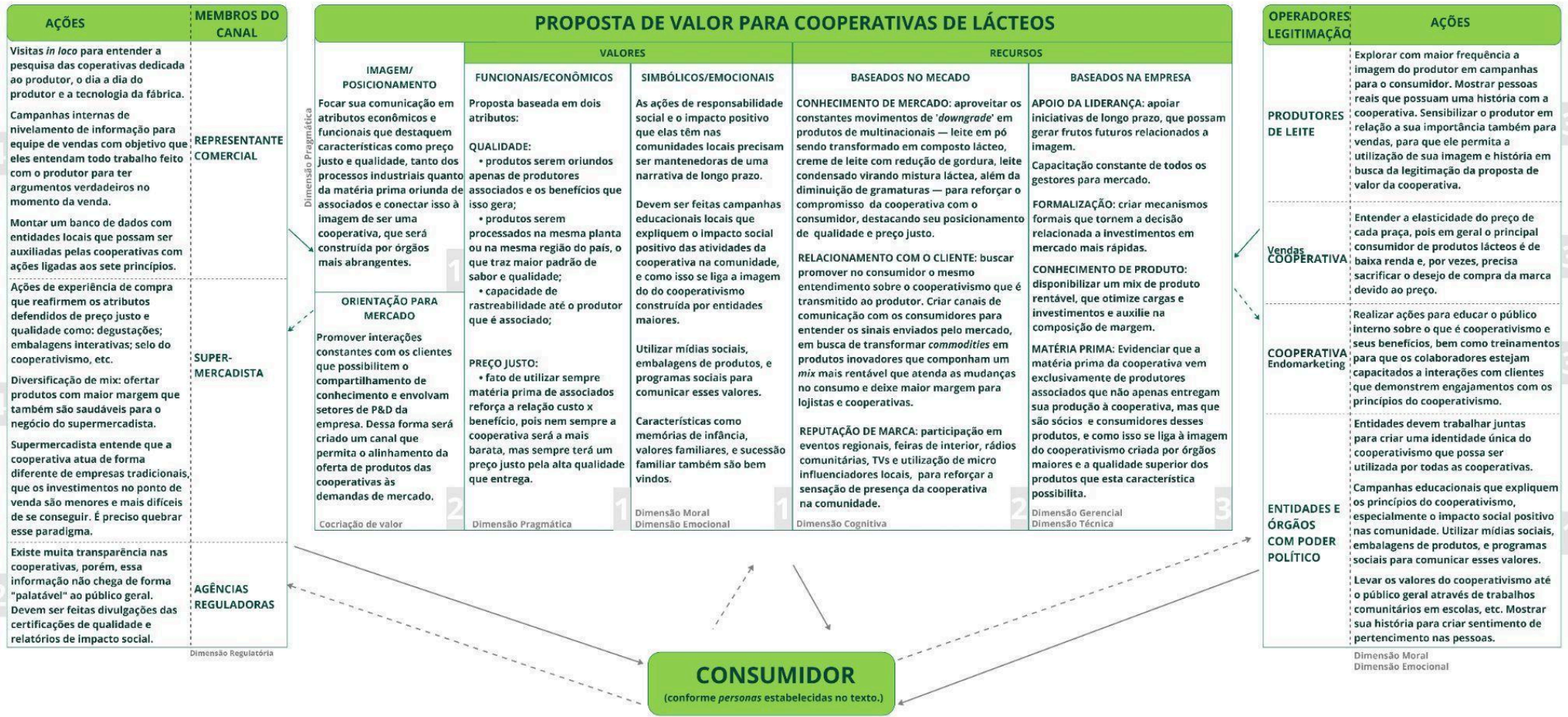
ENTREVISTADO	ARGUMENTO	ALTERAÇÃO NO FRAMEWORK
Professor Doutor	A diferenciação dos produtos das cooperativas de leite está nas estratégias comerciais ou em uma construção de uma percepção simbólica pelo público?	Ideia de construção simbólica do cooperativismo reforçada no <i>framework</i> e no texto.
	Inovação não precisa estar necessariamente em produtos. Pode estar no relacionamento com a comunidade e uma maior orientação para o mercado.	Orientação para o mercado incluída no <i>framework</i> .
	Reflexão sobre o título do artefato, pois o mercado de lácteos já é legitimado.	O título foi alterado para: legitimação do cooperativismo como elemento simbólico na construção da proposta de valor de produtos lácteos das cooperativas do RS.
	Identificar melhor os clientes.	A orientação que os clientes estão identificados no texto foi incluída no artefato.
Representante comercial	Não gerou alterações diretas no <i>framework</i> .	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas com especialistas.

Dessa forma, ao considerar as entrevistas com os especialistas, pode-se chegar a versão final do *framework*, denominada F.3 representada pela figura 11.

Figura 11: Framework F.3.

Legitimação do Cooperativismo como Elemento Simbólico na Construção da Proposta de Valor de Produtos Lácteos das Cooperativas do RS.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo do frame é legitimar o cooperativismo como elemento simbólico na construção da proposta de valor das cooperativas de leite do Rio Grande do Sul, para que com isso, seja possível fazer com que os consumidores entendam os diferenciais entre produtos oriundos de cooperativas dos outros competidores. Esses diferenciais também estão na manutenção do mesmo padrão de qualidade e preço o ano todo, mas principalmente, na orientação para o social que as cooperativas possuem em sua essência, e toda sua política de desenvolvimento das comunidades em que se inserem através de investimentos em educação e divisão de sobras.

O *framework* é dividido em três grupos de ações, um central, que define os principais elementos e ações que devem ser consideradas para a formulação da proposta de valor das cooperativas de lácteos, e em outros dois adjacentes, que consideram ações para os principais membros do canal e operadores da legitimação. Não existe uma ordem temporal para seu entendimento ou operacionalização, elas acontecem ao mesmo tempo e os quadrantes influenciam e são influenciados uns pelos outros. Porém, há um grau de importância para cada grupo de ações, sendo que as ações do grupo 1 são a base de toda lógica deste artefato e sustentam as demais.

Nas ações do grupo 1, as cooperativas devem focar em atividades nas quais já possuem experiência, como operacionalizar sua cadeia de suprimentos e atividades industriais para entregar alta qualidade e bom custo benefício em seus produtos. Suas campanhas de marketing devem evidenciar esses valores e transmitir a mensagem que, além de toda essa qualidade, são cooperativas. Essa mensagem deve ser conectada à construção da imagem do cooperativismo e de seus valores, um trabalho que deve ser realizado por entidades maiores, com abrangência nacional e apelos a valores simbólicos e emocionais. Isso porque o cooperativismo é uma fonte rica em argumentos desse tipo, que, durante as entrevistas, se provaram decisivos, especialmente após a relação custo-benefício ter sido resolvida.

No quadrante imagem e posicionamento, a cooperativa deve focar sua comunicação em atributos econômicos e funcionais que destaquem seus pontos fortes, como preço justo e qualidade tanto dos processos industriais, quanto da matéria prima oriunda de associados, além de conectar isso à ideia de ser uma cooperativa, que será construída por órgãos mais abrangentes.

No quadrante denominado valores funcionais e econômicos, a cooperativa deve focar seus esforços de comunicação nesses dois atributos, principalmente no

que diz respeito à qualidade de seus produtos, devido ao fato de serem oriundos apenas de produtores associados e aos benefícios que isso gera, como a manutenção das características do produto o ano todo e a capacidade de rastreabilidade. Além disso, deve efetuar ações que reforcem a percepção do público em relação ao custo-benefício, pois os produtos de cooperativas são normalmente percebidos como de menor custo e de qualidade superior. Esses atributos já se provaram presentes na memória das pessoas e são um forte argumento racional para a venda, portanto, devem ser reforçados.

Entidades e órgãos com poder político representam o quadrante chave da estratégia que guia este *framework*, pois são essas entidades com abrangência nacional e força política que devem trabalhar juntas para criar uma identidade única do cooperativismo, para que as cooperativas possam conectar sua comunicação a esta imagem baseada em valores simbólicos, e desta forma, ofertar uma proposta de valor completa ao consumidor, além de servir como base de diferenciação para a proposta de valor.

O quadrante valores simbólicos e emocionais se conecta com o anterior, porém no nível da cooperativa. Nele, as ações de responsabilidade social devem demonstrar o impacto positivo que elas têm nas comunidades locais e precisam ser mantenedoras de uma narrativa de longo prazo. Devem ser criados programas educacionais locais, que expliquem o impacto social positivo das atividades da cooperativa na comunidade, e como isso se liga aos princípios e à imagem do cooperativismo construída por entidades maiores. Ainda, utilizar mídias sociais, embalagens de produtos e programas sociais para comunicar esses valores.

As ações do grupo 2 devem ser utilizadas para criar ferramentas de diálogo com o mercado, onde exista uma troca em que consumidores possam ser ouvidos, e a comunicação da cooperativa seja percebida e, principalmente, entendida pelo público. O quadrante denominado recursos baseados no mercado é dividido em 3 tópicos: o primeiro diz respeito ao conhecimento de mercado que a cooperativa possui e indica ações para aproveitar movimentos constantes de *downgrade* de produtos de multinacionais como leite em pó virando composto lácteo, creme de leite diminuindo gordura de sua composição, leite condensado virando mistura láctea e reduções de gramaturas em todos os produtos, para reforçar o compromisso da cooperativa com o consumidor e seu posicionamento de qualidade e preço justo.

O segundo tópico diz respeito ao relacionamento com o cliente e busca promover, no consumidor, o mesmo entendimento sobre o cooperativismo que o produtor já possui. Para isso, indica o desenvolvimento de canais de comunicação com os consumidores, que fomentem o conhecimento sobre as cooperativas e seus princípios, enquanto a cooperativa interpreta os sinais enviados pelo mercado e os utiliza para transformar *commodities* em produtos mais rentáveis capazes de atender às mudanças do mercado e construir maior valor.

O terceiro tópico dos recursos baseados na empresa é a reputação de marca, que indica a participação em eventos regionais, feiras de interior, rádios e canais de televisão comunitários, e utilização de micro influenciadores locais, para reforçarem a sensação de presença da cooperativa na comunidade.

O quadrante agências reguladoras traz a boa relação que as cooperativas possuem com esses órgãos ao cumprirem suas normas com excelência, porém destaca o fato dessa informação não chegar de forma compreensível ao consumidor. Indica a necessidade de fazer com que essa informação seja divulgada de forma simples ao público geral como divulgação de certificações de qualidade e relatórios de impacto social.

O quadrante orientação para mercado diz respeito à criação de mecanismos para interações constantes com os clientes, que possibilitem o compartilhamento de conhecimentos e o envolvimento dos setores de pesquisa e desenvolvimento da empresa para que seja possível um alinhamento das ofertas de produtos da cooperativa às demandas de mercado, por meio de soluções que possam fortalecer a relação com os clientes. Canais digitais, como redes sociais, aplicativos ou fóruns, podem ser utilizados para promover o diálogo e implementar mecanismos de coleta de opiniões.

O terceiro grupo de ações corresponde a organização de recursos e gestão de atores internos para que todos os pontos de contato com *stakeholders* façam sentido e complementem o posicionamento da cooperativa.

Os recursos baseados na empresa são divididos em 4 tópicos. O primeiro é o apoio da liderança, que representa um recurso fundamental ao priorizar iniciativas estratégicas de longo prazo que, embora não gerem retorno imediato, fortalecem a imagem da cooperativa e podem trazer grandes resultados no futuro. Esse comprometimento envolve investir na capacitação dos gestores para mercado, alinhando suas competências à proposta de valor da cooperativa, o que permite ativar

recursos estratégicos importantes com toda a equipe direcionada ao mesmo propósito. A formalização é o segundo tópico, e diz respeito a uma proposta de solução para um problema que surgiu nas entrevistas que é a percepção de que empresas privadas são mais ágeis nas tomadas de decisão relacionadas ao mercado. Portanto, é necessário criar mecanismos formais que tornem a decisão relacionada a investimentos em mercado mais rápidas.

O tópico conhecimento de produto se conecta a necessidade de maior orientação para mercado, pois só através de um entendimento sobre o que o mercado realmente está comprando, será possível cumprir o objetivo de disponibilizar um mix de produto que seja rentável, otimize cargas e investimentos, e que auxilie na composição de margem. O último tópico deste quadrante diz respeito à matéria prima, e sugere que seja evidenciado que toda matéria prima dos produtos das cooperativas vêm dos produtores associados e os benefícios que isso gera, como a capacidade de rastreabilidade total e a relação com os produtores que não apenas entregam sua produção à cooperativa, mas que são sócios e consumidores desses produtos e como isso se liga à imagem do cooperativismo criada por órgãos maiores.

O quadrante produtores de leite trabalha um dos públicos mais assistidos pelas cooperativas, pois elas já possuem uma boa estrutura para este ator: são vários treinamentos, dias de campo, equipes dedicadas exclusivamente ao seu acompanhamento e centros de pesquisa para produtores. O que se deve fazer é sensibilizar e orientar o produtor para que seja possível explorar melhor sua imagem em comunicações voltadas ao consumidor, mostrando pessoas reais que possuem uma história no cooperativismo e estão ligadas às cooperativas de forma que vai além de uma simples relação comercial. Isso deve reforçar a imagem do cooperativismo, promovida por órgãos maiores.

O quadrante denominado vendas, nesse caso representado pela equipe comercial da cooperativa, deve entender a elasticidade de preço de cada praça, pois em geral, o principal consumidor de produtos lácteos é de baixa renda e, por vezes, precisa sacrificar o desejo de compra da marca devido ao preço. Portanto é necessário um ajuste muito fino para manter o equilíbrio e entregar rentabilidade para a empresa e preço justo para o cliente.

O último quadrante deste grupo é o endomarketing, que deve realizar ações para educar o público interno sobre o que é o cooperativismo e seus benefícios, bem como elaborar treinamentos para que os colaboradores estejam capacitados a

interações com clientes que demonstrem engajamento com os princípios do cooperativismo.

O grupo 4 é o último grupo de ações representadas no artefato e diz respeito às ações de aproximação de atores externos e à realidade vivida pela cooperativa. O quadrante representantes comerciais traz indicações para que eles conheçam, de fato, a cooperativa, para com isso transmitir verdade ao mercado. Eles devem visitar a cooperativa e os produtores, para entender essa realidade e como isso impacta o produto que vendem. Devem compartilhar essas informações com as equipes de vendas, garantindo que o esforço da cooperativa em relação ao produtor e à qualidade final do produto seja amplamente conhecido entre os *stakeholders*. Além disso, devem identificar entidades locais que compartilhem os valores das cooperativas, facilitando possíveis ações que promovam a conexão com o cooperativismo também nas praças onde o produto é vendido.

O quadrante denominado supermercadistas traz indicações de ações de experiência de compra que contribuam com os atributos defendidos de preço justo e qualidade. São indicadas ações de degustação, embalagens interativas, uso do selo do cooperativismo, etc. Também reforça a necessidade de uma maior diversificação de mix e produtos com maior margem agregada, pois eles também são saudáveis para o supermercadista. Por último, este quadrante indica o estudo da possibilidade de ações de *sellout* mais intensas, pois o supermercadista vê a cooperativa como menos atuante neste sentido.

Dessa forma, a versão final do *framework* é composta pela soma dos principais tópicos abordados na revisão de literatura, que se mostraram pertinentes ao serem mantidos em cada etapa da coleta de dados, e as percepções de cada um dos participantes ouvidos durante a coleta de dados. A soma dessas duas fontes de dados compõem a versão F.3 do artefato, sintetizada na figura 11.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal a proposição de um *framework* capaz de auxiliar na legitimação da proposta de valor para produtos de cooperativas de leite do Rio Grande do Sul. Para alcançar esse objetivo, utilizou-se a metodologia *Design Science Research* (DSR), que permitiu o desenvolvimento de um artefato capaz de orientar as estratégias das cooperativas, considerando as percepções e demandas dos diferentes atores da cadeia de valor, como colaboradores responsáveis pela proposta de valor ao mercado, representantes comerciais que fazem a conexão entre a cooperativa e o mercado, e consumidores dos produtos. Essa abordagem possibilitou a identificação de pontos importantes na comunicação e legitimação da proposta de valor das cooperativas de leite do RS.

O estudo revelou que a percepção dos consumidores é, como esperado, muito embasada no binômio preço x qualidade, e só após essas características estarem claras para eles que os valores simbólicos e emocionais passam a ser importantes na decisão de compra. Ainda, a maioria das pessoas ouvidas reconhece os produtos das cooperativas como de alta qualidade e preço justo. Portanto, ao levar e conta o mercado de alimentos, que é bastante competitivo, e que as marcas normalmente competem em faixas de preço semelhantes, os valores simbólicos e emocionais passam a ser importantes na decisão de compra, pois podem servir como gatilho no momento da escolha e fazerem com que o cliente opte pelo produto da cooperativa, e não o do concorrente.

Porém, os clientes não conseguem fazer a conexão entre os produtos da cooperativa e os valores simbólicos, que são importantes para essa decisão de compra, o que revela um desconhecimento dos valores do cooperativismo por grande parte do mercado consumidor. Esse fato representa um dos principais achados deste estudo: o cliente percebe valor nos valores simbólicos e emocionais, porém não consegue identificar isso nos produtos das cooperativas.

O fato do cliente não perceber os valores simbólicos e emocionais das cooperativas em seus produtos, leva ao segundo achado importante deste estudo. As cooperativas sozinhas não são capazes de produzir uma imagem única que impacte o consumidor em relação ao que é o cooperativismo a nível nacional. Para isso, elas precisam de apoio de órgãos maiores e com mais poder de influência e investimentos. Portanto, as cooperativas devem focar seus esforços em manter o alto

nível de qualidade e preços competitivos em seus produtos, assim como órgãos e entidades maiores como OCERGS, OCB e até mesmo entidades governamentais, devem construir políticas de conscientização do público, com o objetivo de construção de uma imagem única do cooperativismo a nível nacional, pois as cooperativas são ricas em argumentos simbólicos e emocionais para construção de valor e podem colaborar significativamente para o desenvolvimento da sociedade.

Em síntese, o *framework* sugere estratégias para superar essas e outras lacunas melhor detalhadas no capítulo resultados, envolvendo uma maior integração entre valores funcionais/econômicos e emocionais/simbólicos, esforços coordenados com entidades setoriais e investimentos em educação e programas de engajamento comunitário. Esses achados podem representar uma oportunidade para as cooperativas se diferenciarem no mercado e fortalecerem sua relevância junto aos consumidores. Eles são todos detalhados na versão final do *framework* na figura 11.

O primeiro objetivo específico deste estudo foi entender como o consumidor percebe valor nos produtos produzidos pelas cooperativas agropecuárias de leite. Por meio de entrevistas e questionários aplicados aos consumidores, foi possível identificar que os fatores mais determinantes para a escolha de produtos alimentícios são, inicialmente, preço e qualidade, seguidos de atributos simbólicos e emocionais. A pesquisa revelou que os consumidores reconhecem a qualidade dos produtos das cooperativas, mas ainda existe um desconhecimento significativo em relação aos valores sociais e simbólicos que diferenciam o modelo cooperativista dos demais competidores. Esses resultados indicam que, embora os atributos funcionais e econômicos sejam essenciais para atrair consumidores, há uma oportunidade latente de explorar os valores emocionais e simbólicos que conectam o consumidor à causa cooperativa. A partir disso, reforça-se a necessidade de fortalecer a comunicação sobre os impactos sociais das cooperativas, destacando seu papel no desenvolvimento das comunidades e sua transparência.

O segundo objetivo foi descrever os meios mais eficientes para comunicar valor dos produtos das cooperativas agropecuárias de leite. Os achados apontaram que ferramentas como embalagens, redes sociais e ações educacionais são fundamentais para engajar consumidores e transmitir as mensagens ligadas à qualidade, rastreabilidade e impacto social. No entanto, constatou-se que as ações de comunicação das cooperativas ainda são bastante voltadas aos seus associados e produtores, enquanto o consumidor final não recebe, com a mesma intensidade,

informações claras sobre os benefícios econômicos e sociais do modelo cooperativista.

O terceiro objetivo foi identificar oportunidades de captura de valor no momento da compra de produtos de cooperativas. A análise mostrou que, embora a relação preço/qualidade seja um fator decisivo para a maioria dos consumidores, eles estão dispostos a pagar um pouco mais por produtos de empresas que demonstram compromisso com a sociedade, desde que essa relação de custo-benefício seja percebida como justa. Isso abre caminho para que as cooperativas utilizem valores simbólicos e emocionais como forma de capturar valor adicional em mercados competitivos. Uma ferramenta que ganhou destaque e está ligada intimamente ligada ao momento da compra é a utilização das embalagens como forma de comunicar. Além disso, foi identificado que a transparência e a comunicação sobre práticas empresariais, como a origem dos produtos e os investimentos feitos em comunidades, são aspectos que podem influenciar positivamente as decisões de compra, especialmente quando alinhados a ações concretas de responsabilidade social, e nesta perspectiva, as cooperativas possuem muitas ações, no entanto elas não chegam ao consumidor de forma que ele entenda e se recorde.

Por fim, o quarto objetivo foi entender como se dá a legitimação da proposta de valor de uma cooperativa na perspectiva dos diferentes atores do mercado. A pesquisa revelou que o processo de legitimação ainda é fragmentado, com valores do cooperativismo muitas vezes se perdendo ao longo da cadeia até chegar ao consumidor final. As entrevistas destacaram que, enquanto os valores do cooperativismo são amplamente reconhecidos dentro das cooperativas e por seus associados, eles não chegam ao consumidor com a mesma força. Perdem força na relação entre representante comercial e comprador, e não chegam ao consumidor final. Essa desconexão evidenciou a necessidade de uma narrativa unificada, que alinhe os valores econômicos, funcionais, emocionais e simbólicos para fortalecer a proposta de valor e criar uma diferenciação sustentável no mercado. A construção de uma identidade forte e unificada do cooperativismo, com apoio de entidades setoriais e de órgãos políticos, foi apontada como essencial para alcançar essa legitimação.

A partir desses resultados, o estudo apresenta implicações práticas e teóricas relevantes. Do ponto de vista prático, o *framework* proposto pode servir de guia estratégico para o setor cooperativo de lácteos organizar sua proposta de valor de forma que legitime o fato de ser oriundo do cooperativismo dentro do mercado e torne

isso um diferencial decisório para compra. Ele aponta caminhos para que as cooperativas possam explorar não apenas atributos tangíveis como muito bem fazem há bastante tempo, mas as instiga a irem além, e utilizarem algo que está intrinsecamente ligado ao cooperativismo desde sempre, que são esses valores e a vocação pelo social, como diferencial competitivo e fato legitimador de sua proposta de valor.

Sob a perspectiva teórica, o estudo reforça a importância dos valores simbólicos e emocionais na construção de uma proposta de valor que diferencie os produtos das cooperativas de lácteos dos demais competidores e que influencie na decisão de compra, reforçando a importância de elementos como o envolvimento educacional, conscientização sobre os benefícios do cooperativismo e o fortalecimento dos vínculos com a sociedade, que podem ser integrados às práticas das cooperativas para potencializar sua legitimação.

Apesar das contribuições feitas pelo estudo, algumas limitações foram encontradas, como o fato do *framework* não ter sido aplicado na prática. Apesar de ouvir vários elos da cadeia, inclusive consumidores, para uma aplicação prática e total da ideia do artefato seria necessário o movimento de vários atores que não puderam ser acessados pelo pesquisador.

Outra limitação importante é o fato de não ter sido possível ouvir todos os elos da cadeia de valor. Poderiam ter sido entrevistados produtores de leite, responsáveis pelo processo industrial e, principalmente, compradores de grandes redes e distribuidoras. Porém, devido à limitação de tempo, essas entrevistas não foram possíveis, e certamente agregariam contribuições valiosas ao resultado. Essas são as principais limitações encontradas pelo autor, no entanto, podem existir outras não relatadas aqui.

Com base nos resultados e limitações encontradas, algumas sugestões de estudos futuros podem ser relatadas, como a aplicação prática do *framework* proposto em caráter de teste em um possível projeto piloto, com o objetivo de mensurar seu impacto na legitimação da proposta de valor das cooperativas. Também, é possível que seja ampliado o número de membros da cadeia de valor que foram ouvidos, para que as ações propostas se tornem cada vez mais assertivas e ainda elaborar estudos para entender o quanto os atributos preço e qualidade são importantes para a decisão de compra.

Ainda, como sugestão de pesquisa, seria interessante entender os níveis de

compreensão do cooperativismo em cada unidade federativa do país, pois ficou evidente, na coleta de dados, que existem regiões com maior compreensão o cooperativismo e regiões com pouco, ou nenhum conhecimento sobre o modelo.

Em suma, este estudo conclui que o cooperativismo possui uma base rica em valores que podem ser explorados de maneira mais estratégica para criar valor no mercado e conquistar a preferência dos consumidores. A integração de valores econômicos, funcionais, simbólicos e emocionais, em uma proposta de valor gerenciada e unificada representa uma oportunidade significativa para legitimar os produtos das cooperativas e fortalecer sua posição em mercados competitivos.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A., 1996. **Building Strong Brands**. New York: Free Press.
- AMA - **Branding**. Disponível em: <https://www.ama.org/topics/branding/>. Acesso em 10 set. 2023.
- ALMOBAIREEK, W. N.; ALSHUMAIMERI, A. A.; MANOLOVA, T. S., 2016. **Building entrepreneurial inter-firm networks in an emerging economy: The role of cognitive legitimacy**. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 87–114. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-014-0322-7>
- ALZATE, M.; URRIZA, M.; CEBOLLADA, J., 2022. **Mining the Text Online Consumer Reviews to Analyze Brand Image Positioning**. *Journal of Retailing and Consumer Services*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102989>.
- Anuário Coop OCB - **Cenário Internacional**. Disponível em: <https://anuario.coop.br/mundo/cenario-internacional>. Acesso em 10 set. 2023.
- BARNEY, Jay. 1991. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120.
- BARGH, J. A. 2006. **What have we been priming all these years? On the development, mechanisms, and ecology of nonconscious social behavior**. *European Journal of Social Psychology*, 36: 147–168.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUM, J. A. C.; OLIVER, C. 1991. **Institutional linkages and organizational mortality**. *Administrative Science Quarterly*, 36: 187–218.
- BENARD, N.; SIERRA, V.; YSA, T., 2019. **Different shades of gray: A priming experimental study on how institutional logics influence organizational actor judgment**. *Public Administration Review*, 79: 256–266.
- BITEKTINE, A.; SONG, F., 2023. **On the Role of Institutional Logics in Legitimacy Evaluations: The Effects of Pricing and CSR Signals on Organizational Legitimacy**. *Journal of Management*, 49(3), 1070–1105. <https://doi.org/10.1177/01492063211070274>
- BITEKTINE, A., 2011. **Towards a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status**. *Academy of Management Review*, 36: 151–179.
- BITEKTINE, A.; HAACK, P. 2015. **The macro and the micro of legitimacy: Towards a multi-level theory of the legitimacy process**. *Academy of Management Review*, 40: 49–75.
- BOURDIEU, P. 1984. **Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste**. Harvard University Press, Cambridge, MA .

BRENDEL, A. B.; LEMBCKE, T. B.; MUNTERMANN, J.; KOLBE, L. M. (2021). **Toward replication study types for design science research.** *Journal of Information Technology*, 36(3), 198–215. <https://doi.org/10.1177/02683962211006429>

BRINKMANN, S. (2022). **Qualitative interviewing: Understanding qualitative research (2nd ed.)**. Oxford University Press.

CAMBRA-FIERRO, J.; PÉREZ, L.; GROTT, E., 2017. **Towards a co-creation framework in the retail banking services industry: do demographics influence?** *J. Retailing Consum. Serv.* 34 (1), 219–228.

CARÙ, A.; COVA, B., 2007. **Consuming Experience**. Routledge.

CASPER FERM, L. E.; THAICHON, P., 2021. **Value co-creation and social media: Investigating antecedents and influencing factors in the U.S. retail banking industry.** *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61.

CEPEA. **Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada**. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/>. Acessado em 11 ago. 2024.

COLLIS, Hill.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DÍEZ-Martín, F.; BLANCO-González, A.; DÍEZ-de-Castro, E., 2021. **Measuring a scientifically multifaceted concept. The jungle of organizational legitimacy.** *European Research on Management and Business Economics*, 27(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.10.001>

DÍEZ-de-Castro, E.; DÍEZ-Martín, F.; MADRID-Sanz, M., 2019. **The organizational legitimacy as an entry barrier in large international contracts.** *Harvard Deusto Business Research*, 8(2), 175–188. <http://dx.doi.org/10.3926/hdbr.247>

DUARTE, Rosália. 2005. **Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742002000100005>.

EGGERT, A.; ULAGA, W.; FROW, P.; PAYNE, A., 2018. **Conceptualizing and communicating value in business markets: from value in exchange to value in use.** *Industrial Marketing Management*, Vol. 69, pp. 80-90.

Faturamento Cooperativas 2022: **Cooperativas gaúchas faturam R\$ 81,9 bilhões em 2022**. Disponível em: <https://www.sescoopr.rs.coop.br/noticias/2023/06/30/cooperativas-gauchas-faturam-r-819-bilhoes-em-2022/>. Acessado em 15 out. 2023.

FLORES, Itacir Amauri, 2020. **Século XXI: Ensaio do Cooperativismo para a Nova Economia do Brasil. A chave para entender o modelo cooperativista e obter sucesso empreendendo neste sistema**. SESCOOP/RS.

FRANKLIN, D.; MARSHALL, R., 2019. **Adding co-creation as an antecedent condition leading to trust in business-to-business relationships.** *Industrial Marketing Management*, 77, 170–181. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2018.10.002>

- FREITAS, Carlos da Silva Junior; MACHADO Lisiane; KLEIN Amarolina Zanela; FREITA Angilberto Sabido, 2014. **Design Research: Aplicações Práticas e Lições Aprendidas Design Research.**
- GALASKIEWICZ, J. 1985. **Interorganizational relations.** Annual Review of Sociology, 11(1), 281–304. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.001433>
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- HAACK, P.; SCHILKE, O.; ZUCKER, L. 2021. **Legitimacy Revisited: Disentangling Propriety, Validity, and Consensus.** *Journal of Management Studies*, 58(3), 749–781. <https://doi.org/10.1111/joms.12615>
- HAIR Jr.; BABIN Joseph F.; MONEY, Artur; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HUMPHREYS, A., 2010. **Semiotic structure and the legitimation of consumption practices: The case of casino gambling.** *Journal of Consumer Research*, 37(3), 490–510. <https://doi.org/10.1086/652464>
- Hur, E., 2020. **Rebirth fashion: secondhand clothing consumption values and perceived risks.** *J. Clean. Prod.* 273 (November), 122951. doi:0.1016/j.jclepro.2020.122951 .
- JACINTHO, Helen, 2023. **Por que a importação de leite do Mercosul ameaça a produção nacional?** Acessado em 11 ago. 24. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2023/09/helen-jacinto-por-que-a-importacao-de-leite-do-mercosul-ameaca-a-producao-nacional/>
- JAAKKOLA, E.; ALEXANDER, M., 2014. **The role of customer engagement behavior in value Co-creation.** *J. Serv. Res.* 17 (3), 247–261.
- KJELLBERG, H.; HELGESSON, C. F. (2007). **On the nature of markets and their practices.** *Marketing Theory*, 7(2), 137–162. <https://doi.org/10.1177/1470593107076862>
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J., 1990. **Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications.** *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., 2020. **Principles of Marketing.** 18th Globa. Pearson Education Limited.
- KOZLENKOVA, I.; SAMAHA, S.; PALMATIER, R., 2014. **Resource-based theory in marketing.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21.
- KROEZEN, J. J.; HEUGENS, P. P. M. A. R. 2019. **What is dead may never die: Institutional regeneration through logic reemergence in Dutch beer brewing.** *Administrative Science Quarterly*, 64: 976–1019.
- LACERDA, Pacheco D.; DRESCH, A.; PROENÇA, A.; VALLE, J. A.; JÚNIOR, A. **Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção.** *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013

- LEROI-WERELDS, S.; STREUKENS, S.; BRADY, M.K.; SWINNEN, G., 2014. **Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study.** *J. Acad. Mark. Sci.* 42 (4), 430–451.
- LIEWENDAHL, H. E.; HEINONEN, K., 2020. **Frontline employees' motivation to align with value propositions.** *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(3), 420–436. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2019-0084>
- MANSON, N. J. **Is Operations Research Really Research?** *Operations Research Society of South Africa*, [S. I.], v. 22, n. 2, p.155-180, 2006.
- MCCOLL-KENNEDY, J.R.; HOGAN, S.J.; WITELL, L.; SNYDER, H., 2017. **Cocreative customer practices: effects of health care customer value cocreation practices on well-being.** *J. Bus. Res.* 70 (1), 55–66.
- MELLAHI, K., FRYNAS, J. G., SUN, P., e SIEGEL, D. (2016). **A Review of the Nonmarket Strategy Literature: toward a Multi-Theoretical Integration.** *J. Manag.* 42, 143–173. doi: 10.1177/0149206315617241
- MIKALEF, P.; PAPPAS, I.O.; GIANNAKOS, M.N., 2017. **Value co-creation and purchase intention in social commerce: the enabling role of word-of-mouth and trust.** *Americas Conference on Information Systems*. Boston.
- Milkpoint: **Ranking dos Maiores Laticínios do Brasil 2023: volume das maiores empresas cresce acima da média brasileira.** Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/artigos/industria-de-laticinios/ranking-dos-maiores-laticinios-do-brasil-2023-236768/>. Acesso em 11 de agosto de 2024.
- MORGAN, N. A., 2012. **Marketing and business performance.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- MOSTAFA, R.B., 2020. **Mobile banking service quality: a new avenue for customer value co-creation.** *Int. J. Bank Market.*
- MOUNTFORD, N.; CAI, Y., 2022. **Towards a flatter ontology of institutional logics: How logics relate in situations of institutional complexity.** *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 363–383. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12313>
- OCERGS 1Tri de Prosperidade: **Líderes do coop gaúcho firmam compromisso com o RSCOOP150.** Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/noticias/2022/11/14/lideres-do-coop-gaucho-firmam-compromisso-com-o-rscoop150/>. Acesso em 15 set. 2023.
- OCERGS: **Ramos do Cooperativismo.** Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/ramos-do-cooperativismo/>. Acesso em 12 set. 2023.
- OWEN, C. **Design research: Building de knowledge base.** *Journal of the Japanese Society of the Sciences Design*, [S. I.], v. 5, n. 2, p. 35-46, 1997.
- OWEN-SMITH, J.; POWELL, W.W., 2008. **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism.** London: Sage.

- PALAZZO, G.; SCHERER, A. G., 2006. **Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework.** *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71–88. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9044-2>
- PAYNE, A.; FROW, P.; STEINHOFF L.; EGGERT A., 2020. **Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation.** *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.015>
- PAYNE, A.; FROW, P.; EGGERT, A., 2017. **The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- PEFFERS Ken; TUUNANEN Tuure; ROTHENBERGER Marcus A.; CHATTERJEE Samir, 2007. **A design Science Research Methodology for Information Systems Research.** *Journal of Management Information Systems*.
- PINHEIRO, José de Q.; FARIAS Tadeu M.; ABE-LIMA July Y., 2013. **Painel de Especialistas e Estratégia Multimétodos: Reflexões, Exemplos, Perspectivas.** Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, RN, Brasil.
- PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V., 2004. **Co-creation experiences: the next practice in value creation.** *J. Interact. Market.* 18 (3), 5–14.
- PRIHANANTO, P.; YUSVIANTY, R. S. A.; HAKIM, N. S.; BHAWIKA, G. W.; AGUSTIN, H., 2024. **Analyzing Brand Positioning and Brand Image of Smartphone Brands in Indonesia by Mining Online Review.** *Procedia Computer Science*, 234, 318–332. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.006>
- RANDLE, Melanie; MACKAY, Hugh; DUDLEY, Dorothy. **A qualitative framework for collecting and analyzing data in focus group research.** *Market & Social Research*, [s.l.], v. 22, n. 1, p. 22-38, 2014.
- REAY, T.; ZILBER, T. B.; LANGLEY, A.; TSOUKAS, H., 2019. **Institutions and organizations: A process view.** *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198843818.001.0001>
- Relatório OCERGS 2023 - **A expressão do Cooperativismo Gaúcho 2023.**
Disponível em:
<https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2023/06/expressao-cooperativismo-gaucha-digital-final.pdf>. Acesso em 15 set. 2023.
- Relatório OCERGS 2024 - **A expressão do Cooperativismo Gaúcho 2024.**
Disponível em:
<https://somoscooperativismo-rs.coop.br/publicacoes/expressao-do-cooperativismo-2024>. Acesso em 01 set. 2024.
- RINTAMÄKI, T.; KIRVES, K., 2017. **From perceptions to propositions: Profiling customer value across retail contexts.** *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 159–167. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.07.016>

RINTAMÄKI, T.; SAARIJÄRVI, H., 2021. **An integrative framework for managing customer value propositions.** *Journal of Business Research*, 134, 754–764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.030>.

RINTAMÄKI, T.; KUUSELA, H.; MITRONEN, L., 2007. **Identifying competitive customer value propositions in retailing.** *Managing Service Quality*, 17(6), 621–634. <https://doi.org/10.1108/09604520710834975>.

ROMME, A. G. L., 2003. **Making a difference: Organization as Design.** *Organization Science*. v. 14, n. 5, p. 558-573. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.14.5.558.16769>.

RSCOOP, 150 bi. **Acesso a mercados:** Disponível em <https://rscoop150.sescooprs.coop.br/projeto/acesso-a-mercados/>. Acesso em 15 set. 2023.

RSCOOP, 150 bi. **Programa: RSCOOP150bi de Prosperidade.** Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/programas/rscoop150bi-de-prosperidade/>. Acesso em 15 set. 2023.

RSCOOP, 150 bi. **Projetos.** Disponível em: <https://rscoop150.sescooprs.coop.br/projetos/>. Acesso em 20 set 2023.

SCHMITZ, C.; LEE, Y. C.; LILIEN, G. L., 2014. **Cross-selling performance in complex selling contexts: An examination of supervisory-and compensation-based controls.** *Journal of Marketing*, 78(3), 1–19.

SCHULZ, T.; ZIMMERMANN, S.; BÖHM, M.; GEWALD, H.; KRCCMAR, H., 2021. **Value co-creation and co-destruction in service ecosystems: The case of the Reach Now app.** *Technological Forecasting and Social Change*.

SELDEN, L.; MACMILLAN, I.C., 2006, **Manage customer-centric innovation – systemically.** *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 4, pp. 108-16.

SESCOOP/RS, 2022: **Coops são convidadas a gerar R\$ 1 tri de prosperidade até 2027.** Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/noticias/2022/08/28/coops-sao-convidadas-a-gerar-r-1-tri-de-prosperidade-ate-2027/>. Acesso em 20 nov. 2023.

SHAH, D.; RUST, R. T.; PARASURAMAN, A.; STAELIN, R.; DAY, G. S., 2006. **The path to customer centricity.** *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124.

SHAMIM, A.; GHAZALI, Z.; ALBINSSON, P. A., 2017. **Construction and validation of customer value co-creation attitude scale.** *Journal of Consumer Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JCM-01-2016-1664>

SHETH, J. N., 2019. **Customer value propositions: Value co-creation.** In *Industrial Marketing Management* (Vol. 87, pp. 312–315)

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial.** 3rd ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SITE ICA: **An interactive timeline on ICA milestones.** Disponível em <https://www.ica.coop/en/cooperatives/history-cooperative-movement>. Acesso em 29 nov. 2023.

SITE OCB: **Agropecuária**. Disponível em:

<https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop/onde-estamos/agropecuario>. Acesso em 23 nov. 2023.

SITE OCERGS 2023 - **PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO** -. Disponível em:

<https://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/principios/>. Acesso em 15 set. 2023.

SITE SESCOOP/RS 2023: **Ramos do Cooperativismo**. Disponível em:

<https://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/ramos-do-cooperativismo/>. Acesso em 29 nov. 2023.

STEPHENSON, J.; BARTON, B.; CARRINGTON, G.; GNOTH, D.; LAWSON, R.; THORSNES, P., 2010. **Energy cultures: a framework for understanding energy behaviours**. *Energy Policy* 38 (10), 6120–6129. doi: 10.1016/j.enpol.2010.05.069 .

SUCHMAN, M. C., 1995. **Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches**. *Academy of Management Review*, 20: 571–610.

TAKEDA, H.; VEERKAMP, P.; TOMIYAMA, T.; YOSHIKAWA, H. **Modeling design processes**. *Artificial Intelligence Magazine*, [S. l.], v.11, n. 4, p. 37-48, 1990.

TAYLOR, J.G.; ZUBE, E.H.; SELL, J.L. (1987). **Landscape assessment and perception research methods**. In R.B. Bechtel, R.W. Marans, & W. Michelson (Orgs.). *Methods in environmental and behavioral research* (pp. 361-393). Nova York: Van Nostrand Reinhold.

THAICHON, P.; LIYANAARACHCHI, G.; QUACH, S.; WEAVER, S.; BU, Y., 2019. **Online relationship marketing: evolution and theoretical insights into online relationship marketing**. *Market. Intell. Plann.* 38 (6), 676–698.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W., 1999. **Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990**. *American Journal of Sociology*, 105, 801–843.

THORNTON, P.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M.; SCOTT, D. R.; KOSSLYN, S., 2014. ***The Institutional Logics Perspective***.

THORNTON, P.H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M., 2012. **The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process**.

TOST, L.P. 2011. **An integrative model of legitimacy judgments**. *Acad. Manage. Rev.* 36 (4), 686–710. doi:10.5465/amr.2011.65554690

VAARA, E., 2014. **Struggles over legitimacy in the Eurozone crisis: Discursive legitimation strategies and their ideological underpinnings**. *Discourse and Society*, 25, 500–18.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W.; PETTER, S. (2004/21). **Design Science Research in Information Systems**. Janeiro, 2004 (atualizado em 2017 e 2019 por Vaishnavi, V. e Stacey, P.) Última atualização em 24 de novembro de 2021. URL: <http://www.desrist.org/design-research-in-information-systems/>.

VALOR, C.; RONDA, L.; ABRIL, C. (2022). **Understanding the expansion of circular markets: Building relational legitimacy to overcome the stigma of second-hand clothing.** *Sustainable Production and Consumption*, Volume 30. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.11.027>.

VAN AKEN, J. E. Management Research as a Design Science: **Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management.** *British Journal of Management*, v. 16, p. 19-36, 2005. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00437.x>

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (2008). **Service-dominant logic: Continuing the evolution.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F., 2017. **Service-dominant logic 2025.** *Int. J. Res. Market.* 34 (1), 46–67.

VILELA, Duarte, 2023. **A história dos 491 anos do leite no Brasil: passado, presente e o futuro?** Acessado em 11 ago 23. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/artigos/producao-de-leite/historia-do-leite-no-brasil-passa-do-presente-e-futuro-233795/>

WEBER, Max, 1978. ***Economy and society: an outline of interpretive sociology.*** Berkeley: University of California Press, 1978.

VORONOV, M.; VINCE, R., 2012. **Integrating emotions into the analysis of institutional work.** *Acad. Manage. Rev.* 37 (1), 58–81. doi: 10.5465/amr.2010.0247 .

WORREN, N.; MOORE, K.; ELLIOTT, R., 2002. **When Theories become tools: Toward a Framework for Pragmatic Validity.** DOI: 10.1177/0018726702055010082

YAN, S.; ALMANDOZ, J.; FERRARO, F. (2021). **The Impact of Logic (In)Compatibility: Green Investing, State Policy, and Corporate Environmental Performance.** *Administrative Science Quarterly*, 66(4), 903–944.

YEN, C., H., 2023. **Customer value cocreation behaviors in hospitality: Antecedents and mediators.** *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103456>

YING L.; WEI L.; YINGBO X. 2022. **Donation or Advertising? The Role of Market and Non-market Strategies in Corporate Legitimacy.** *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.943484>

ZEITHAML, V. A.; VERLEYE, K.; HATAK, I.; KOLLER, M.; ZAUNER, A., 2020. **Three Decades of Customer Value Research: Paradigmatic Roots and Future Research Avenues.** *Journal of Service Research*, 23(4), 409–432. <https://doi.org/10.1177/1094670520948134>

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADO COLABORADORES DA COOPERATIVA

Este instrumento de coleta de dados faz parte do projeto de dissertação do mestrando Marcos Tassotti, aluno do Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios - PPGN UNISINOS, que visa entender como se dá a legitimação da proposta de valor de uma cooperativa agropecuária do Rio Grande do Sul, e como essa proposta chega até o consumidor final. Para com isso, propor um *framework* de criação de valor para produtos de cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.

Cargo:

Idade:

Gênero:

Experiência no Cooperativismo:

Grau de Instrução:

Questão	Embasamento	Objetivo
1- O propósito das cooperativas e como elas impactam no bem-estar da comunidade é, de certa forma, bem entendido dentro da cadeia do cooperativismo. Como você entende que esse propósito tem chegado e é percebido pelos diferentes atores ao longo da cadeia de consumo (representantes, compradores e consumidores)? Explique o porquê.	FLORES, 2020. OCB, 2023. ICA, 2023. SESCOOP/RS, 2023. OCERGS, 2023.	Entender se o propósito social do cooperativismo já é explorado pela cooperativa como argumento de venda ou se ainda fica apenas dentro do sistema.
2 - Rintamäki e Kirves (2017) dividem a proposta de valor em quatro grandes grupos: os valores econômicos, que resultam em uma diminuição da percepção do sacrifício monetário percebido do cliente ao comprar o produto. valores funcionais, que são valores que resultam de uma diminuição do esforço gasto com aquele produto. Valores emocionais que estão ligados a benefícios psíquicos e sentimentos relacionados a conforto e prazer. E os valores simbólicos, que estão ligados ao significado daquilo que está sendo consumido. Levando em conta que RINTAMÄKI; KUUSELA e MITRONEN (2007) afirmam que valores econômicos e funcionais estão mais para pontos de paridade entre concorrentes, e que o que irá, de fato, fazer com que a proposta de valor da empresa gere diferenciação, está mais ligado a atributos sociais (simbólicos) e emocionais, e que toda cadeia cooperativista é	RINTAMÄKI; KIRVES, 2017. RINTAMÄKI; KUUSELA; MITRONEN, 2007.	

<p>guiada por sete princípios que formam um importante conjunto de valores simbólicos e emocionais. Como você entende que o cooperativismo tem utilizado desse apelo simbólico/emocional ao tratar de venda de produtos no varejo hoje? Existe espaço para um apelo mais direcionado ao simbólico/emocional?</p>		
<p>3 - Bitektine e Song (2023) afirmam que a legitimação pode ser definida como uma “percepção ou suposição generalizada em que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. Já existe um processo formal de gerenciamento da legitimação de mercado para produtos produzidos por cooperativas agropecuárias? Seria possível a construção (intencional/gerenciada) de uma legitimação sólida do mercado de produtos produzidos por cooperativas? Como?</p>	<p>BITEKTINE; SONG, 2023.</p>	<p>Entender se há um gerenciamento intencional da construção da legitimação do mercado dos produtos das cooperativas por meio de estratégias que explorem o diferencial de sua vocação social.</p>
<p>3.1 - Existem três dimensões de conteúdo que formam a base que sustenta a legitimidade de uma entidade (Tost, 2011); pragmática ou instrumental: crença de que uma entidade é instrumento para manifestar metas ou convicções de um ator sobre eficácia, eficiência ou utilidade; normativa ou moral: crença de que uma entidade está em conformidade com valores éticos e morais; e relacional: crença que uma entidade afirma a identidade social, o status ou a autoestima dos atores. Normalmente a dimensão pragmática/instrumental é mais trabalhada com argumentos sobre qualidade, segurança e funções práticas do produto. Como as cooperativas e demais atores na cadeia de valor poderiam melhor trabalhar as outras dimensões em termos de construção de valor (normativa/moral e relacional)?</p>	<p>TOST, 2011.</p>	<p>Identificar quais dimensões da legitimação são melhor exploradas pelas cooperativas e compreender se há um gerenciamento ativo dos sinais enviados à sociedade.</p>
<p>3.2 - A Responsabilidade Social Corporativa é uma importante fonte externa de legitimidade para empresas (Mellahi et al., 2016), pois é através dela que elas cumprem regras não escritas de um “contrato social” que devem obedecer. Estudos mais atuais sobre legitimação têm voltado sua atenção a atores sociais (indivíduos, grupos e sociedade em geral) e como eles fazem seus julgamentos relacionados às empresas, além de como essas empresas buscam enviar sinais positivos a esses atores para influenciá-los a fim de construir alguma vantagem competitiva (BITEKTINE; SONG, 2023). A Responsabilidade Social Corporativa</p>	<p>MELLAHI et al., 2016. BITEKTINE; SONG, 2023.</p>	

<p>está inserida no centro do cooperativismo desde o princípio do movimento. Como você entende que as cooperativas têm gerenciado esses sinais enviados à sociedade no que diz respeito aos seus produtos? Existe uma preocupação em comunicar o que é feito?</p>		
<p>3.3 - Atualmente as pessoas são impactadas por inúmeros estímulos diariamente e acabam criando “filtros” relacionados aos temas que terão sua atenção e para ultrapassar esses “filtros” existem dois fatores que podem fazer esses estímulos serem percebidos: acessibilidade e <i>fit</i> de valores (BARGH, 2006). Existe algum esforço nesse sentido de manter esses estímulos constantes (acessíveis)? Como entende que isso deva ser gerenciado?</p>	BARGH, 2006.	
<p>3.4 - VALOR, RONDA e ABRIL, (2022), argumentam que mecanismos que movam as emoções do consumidor para longe de um arranjo institucional passivamente aceito e façam com que novos julgamentos sejam feitos, servem como gatilhos para mudança de percepção na legitimação de um mercado. As autoras usam três exemplos de gatilhos: saltos tecnológicos/novas possibilidades, ação de competidores, e mudanças regulatórias e sociais. Como seria possível utilizar esses e outros gatilhos, para potencializar a legitimação dos produtos produzidos por cooperativas?</p>	VALOR; RONDA; ABRIL, 2022.	
<p>4 - Ao falar de proposta de valor é preciso diferenciar a visão Porteriana, baseada em recursos da firma, onde valor é o que os clientes estão dispostos a pagar pelo que as empresas entregam a eles, de uma visão mais moderna, baseada na lógica de serviço, que busca a cocriação de valor através de diferentes atores localizados em vários contextos (JAAKKOLA; ALEXANDER, 2011; SCHULZ, 2021), que leva em conta o cliente não apenas como destinatário, mas sim como participante ativo em trocas que cocriam valor (MCCOLL-KENNEDY et al., 2017). Na sua opinião, as cooperativas agropecuárias já iniciaram essa transformação de entender o consumidor como polo ativo na relação? Explique.</p>	JAAKKOLA; ALEXANDER, 2011. SCHULZ, 2021. MCCOLL-KENNEDY et al., 2017	Identificar se as cooperativas operam uma visão baseada em mercado ou ainda estão focadas em recursos da firma.
<p>5 - A proposta de valor de uma empresa serve como ponte entre os níveis estratégicos e operacionais, pois ao levar em conta as perspectivas tanto da empresa quanto do consumidor, pode organizar os recursos da empresa para prover valor ao mercado e os transformar em uma performance superior</p>	PAYNE, FROW, EGGERT, 2017	Identificar se existe um gerenciamento ativo dos recursos das cooperativas voltados a proposta de valor.

<p>(PAYNE, FROW, EGGERT, 2017). Esses recursos podem ser baseados no mercado, quando possuem relação direta com o ambiente externo, como conhecimento de mercado, relacionamento com o cliente e reputação de marca. Ou baseados na empresa, como o apoio da liderança, formalização e conhecimento de produto. No atual momento das cooperativas, você entende que existe um gerenciamento ativo desses recursos pensando em propor valor ao mercado? Como?</p>		
<p>6 - No caso de cooperativas que vendem produtos para mercados distantes geograficamente. Como você entende que essa relação do produto ser produzido, por exemplo, no RS, e vendido no norte/nordeste do país, influencia na proposta de valor? É possível direcionar a proposta de valor baseada nos valores simbólicos/emocionais do cooperativismo para esses mercados distantes? Como?</p>		<p>Entender se a distância geográfica interfere na comunicação da proposta de valor.</p>

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADO REPRESENTANTES COMERCIAIS DA COOPERATIVA

Este instrumento de coleta de dados faz parte do projeto de dissertação do mestrando Marcos Tassotti, aluno do Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios - PPGN UNISINOS, que visa entender como se dá a legitimação da proposta de valor de uma cooperativa agropecuária do Rio Grande do Sul, e como essa proposta chega até o consumidor final. Para com isso, propor um *framework* de criação de valor para produtos de cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.

Cargo: Representante comercial.

Idade:

Gênero:

Experiência no Cooperativismo:

Experiência como representante:

Grau de Instrução:

Questão	Embasamento	Objetivo
1 - Na sua visão, como os clientes percebem a proposta de valor dos produtos na categoria de lácteos?	TOST, 2011. BITEKTINE; SONG, 2023. MELLAHI ET AL., 2016.	Compreender a perspectiva do ator que conecta a cooperativa ao mercado, no que se refere à forma como o consumidor final recebe e percebe a proposta de valor dos produtos da cooperativa.
2 - Do ponto de vista de proposta de valor, quais as diferenças entre produtos de grandes players e produtos de cooperativas? Como você entende que o mercado e o cliente final percebem?		
3 - Como você entende que o propósito das cooperativas e como elas impactam no bem estar das comunidades onde estão inseridas é percebido pelos diferentes atores ao longo da cadeia de consumo (representantes, compradores e consumidores) ? Isso é percebido como valor?	TOST, 2011. BITEKTINE; SONG, 2023. RINTAMÄKI E KIRVES, 2017.	Entender o impacto dos valores emocionais e simbólicos ao longo da cadeia de valor.
4 - Como uma cooperativa poderia construir sua proposta de valor a partir de uma conexão entre seus produtos e os valores do cooperativismo?		

<p>5 - As cooperativas normalmente desenvolvem ações voltadas a produtos, focadas em valores práticos (preço, qualidade, funções, etc.). Como os valores emocionais ou simbólicos dos produtos das cooperativas podem ser melhor explorados na construção de uma proposta de valor?</p>		
<p>6 - Uma importante ferramenta para construção da legitimação de um mercado é o gerenciamento dos sinais que são enviados a ele. Como você percebe a comunicação dos valores da cooperativa em prol da comunidade para o mercado consumidor?</p>	<p>BITEKTINE; SONG, 2023. TOST, 2011.</p>	<p>Identificar a existência, ou não, de um gerenciamento ativo dos sinais que a cooperativa envia ao mercado.</p>
<p>7 - O mercado já está saturado de ofertantes de praticamente todos os tipos de produtos e existem marcas centenárias, com orçamentos gigantescos voltados apenas à construção de marca. Ainda que existam cooperativas que também são grandes, elas não possuem toda estrutura e orçamento de multinacionais. Que gatilhos poderiam ser utilizados para mostrar um valor superior dos produtos das cooperativas?</p>	<p>VALOR; RONDA; ABRI (2022). VORONOV; VINCE (2012).</p>	<p>Identificar ações (gatilhos) que podem ser utilizados pela cooperativa para despertar a atenção do consumidor para seus produtos.</p>
<p>8 - Argumentos sobre o produto ser de determinada região do país podem ser benéficos ou podem gerar algum desconforto? Como?</p>		
<p>9 - Como você avalia as respostas das cooperativas aos movimentos e tendências de mercados, e o interesse e agilidade em atender o que o mercado está buscando?</p>	<p>TOST, 2011. PORTER, 1984. PAYNE ET AL., 2020. VARGO; LUSCH, 2017. JAAKKOLA; ALEXANDER, 2011. SCHULZ, 2021</p>	<p>Identificar se há alguma percepção de transição da lógica de produto para uma lógica de serviço.</p>
<p>10 - Normalmente cooperativas operam no mercado de commodities, onde as margens são bastante apertadas. Como você avalia a disposição das cooperativas em ofertar produtos com maior agregação de valor?</p>		
<p>11 - Como você percebe a construção da marca dos produtos da CCGI no longo prazo?</p>	<p>VARGO; LUSCH (2008). PAYNE; FROW; EGGERT (2017).</p>	<p>Entender como o mercado percebe a construção da marca da cooperativa em questão.</p>
<p>12 - Pensando na construção da proposta de valor baseado em valores simbólicos e emocionais, quais atores deveriam ser mobilizados e quais ações seriam bem vindas?</p>	<p>BITEKTINE; SONG, 2023</p>	<p>Identificar atores e ações que podem apoiar a construção de uma proposta de valor focada em valores emocionais e simbólicos, fortalecendo a conexão com o consumidor e a legitimação dos produtos das cooperativas.</p>

APÊNDICE C - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO ABERTO PARA CLIENTES

Este instrumento de coleta de dados faz parte do projeto de dissertação do mestrando Marcos Tassotti, aluno do Programa de Pós-graduação em Gestão e Negócios - PPGN UNISINOS.

Idade: Gênero: Grau de Instrução:

Renda familiar:

Quantas pessoas vivem na casa?

É o responsável pelas compras da casa?

Questão	Embasamento	Objetivo
1 - O que é mais importante para você ao comprar produtos alimentícios: preço, qualidade, sabor, ou responsabilidade social da empresa fornecedora? Outro? Comente sua resposta.	BITEKTINE; SONG, 2023. VORONOV; VINCE, 2012. RINTAMÄKI; SAARIJÄRVI, 2021.	Compreender a ordem de importância dos fatores e o processo decisório de compra dos consumidores ao optar por marcas de produtos alimentícios.
2 - Ao comprar produtos alimentícios, você costuma testar novidades ou prefere optar pelas marcas de sempre? Por quê?		
3 - Como você avalia a oferta de novos produtos alimentícios?	VORONOV; VINCE, 2012. VALOR; RONDA; ABRI, 2022.	Entender o processo de opção pelo novo. Identificar caminhos para a quebra do <i>habitus</i> e os possíveis gatilhos para que o cliente teste novos produtos.
4 - Empresas que façam investimentos na sociedade em forma de educação, divisão de lucros, formação de pessoas e desenvolvimento da comunidade, devem ter a preferência do consumidor? Por quê?	YING; WEI; YINGBO, 2022. MELLAHI ET AL., 2016.	Identificar se existe um caminho para conquistar a preferência do consumidor com argumentos sobre responsabilidade social e se é possível capturar valor a partir destes argumentos.

5 - E se o produto dessas empresas possuir um preço um pouco maior que o de outras, vale a pena assim mesmo? Comente sua resposta.		
6 - Ao pensar nas propagandas de alimentos que você assiste ou recebe todos os dias, tanto na televisão quanto nas redes sociais ou no supermercado, o que mais lhe motiva a comprar esse produto?	BARGH, 2006. BENARD; SIERRA; YSA, 2019.	Entender as características de <i>fit</i> de valores que melhor impactem os consumidores nas propagandas alimentícias.
7 - Você se lembra de alguma ação de empresas alimentícias investindo no desenvolvimento da sociedade (educação, esporte, auxílio em momentos de crise, etc.)? Se sim, poderia comentar?	YING; WEI; YINGBO, 2022. MELLAHI ET AL., 2016.	Compreender o quanto ações voltadas ao social são lembradas pelo consumidor e quais são mais lembradas.
8 - Para você, o que é uma cooperativa?	FLORES, 2020; OCB, 2023; ICA, 2023.	Entender o nível de conhecimento do consumidor em relação ao cooperativismo.
9 - Conhece produtos de cooperativas? Pode listar alguns?		
10 - Lembra de algumas cooperativas? Quais?		
11 - Para você, existe diferença entre produtos de cooperativas comparados com os produtos de empresas privadas? Se sim, cite as principais diferenças.		
12 - Você sabia que as cooperativas não visam o lucro e todo dinheiro que sobra de suas atividades é reinvestido na própria cooperativa, na melhoria da qualidade de vida e na educação dos cooperados e da sociedade em geral? Se sim, Como ficou sabendo disto?		
13 - Considerando que as cooperativas compram suas matérias primas apenas de associados, o que resulta em alimentos de alta qualidade, além de investirem no desenvolvimento da comunidade, como você acha que isso deveria ser comunicado ao consumidor final?	MELLAHI ET AL., 2016. BITEKTINE; SONG, 2023.	Compreender como o consumidor percebe argumentos econômicos/funcionais e simbólicos/emocionais e como essa mensagem o impacta.
14 - Qual sua opinião sobre produtos alimentícios que são produzidos fora do seu estado?		Entender se a distância geográfica interfere na comunicação da proposta de valor.