

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS
DOUTORADO EM AGRONEGÓCIOS

LUCIANA MARIA SCARTON

**COCRIAÇÃO DE VALOR EM CADEIAS CURTAS DE ABASTECIMENTO
ALIMENTAR: ESTUDOS DE CASO NO RIO GRANDE DO SUL**

PORTO ALEGRE

2016

Luciana Maria Scarton

COCRIAÇÃO DE VALOR EM CADEIAS CURTAS DE ABASTECIMENTO

ALIMENTAR: Estudos de caso no Rio Grande Do Sul

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Dabdab Waquil

Porto Alegre

2016

CIP - Catalogação na Publicação

Scarton, Luciana Maria
COCRIAÇÃO DE VALOR EM CADEIAS CURTAS DE
ABASTECIMENTO ALIMENTAR: ESTUDOS DE CASO NO RIO
GRANDE DO SUL / Luciana Maria Scarton. -- 2016.
254 f.

Orientador: Paulo Dabdab Waquil.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em
Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios,
Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Cadeias curtas de abastecimento alimentar.. 2.
Cocriação de valor. . 3. Estudos de caso múltiplos. .
4. Rio Grande do Sul.. I. Waquil, Paulo Dabdab,
orient. II. Título.

Luciana Maria Scarton

COCRIAÇÃO DE VALOR EM CADEIAS CURTAS DE ABASTECIMENTO

ALIMENTAR:

Estudos de caso no Rio Grande Do Sul

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

Aprovada em 21 de Setembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Dabdab Waquil – Orientador – CEPAN/UFRGS

Prof.^a Dr.^a. Daniela Callegaro de Menezes – CEPAN/UFRGS

Prof.^a. Dr.^a. Márcia Dutra de Barcellos – PPGA/URGS

Prof.^a. Dr.^a. Luciana Marques Vieira – PPGA/UNISINOS

*Dedico esta conquista a toda minha família,
em especial ao meu filho, **Pedro Scarton
Libardoni**, minha maior motivação.*

AGRADECIMENTOS

A realização deste doutorado tem um significado muito importante na minha vida: o da superação. Não foram poucos os obstáculos a serem vencidos, tanto na esfera acadêmica, quanto profissional e pessoal. Porém, neste momento só tenho a agradecer e lembrar que chegar até aqui só foi possível devido à ajuda, ao incentivo e à compreensão de muitas pessoas.

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional, pela compreensão quando precisei me ausentar em aniversários, almoços e finais de semana. Pelo cuidado, amor e carinho com meu filho todas as vezes que precisei. Mãe Lúcia, Pai Tonho, manas Letícia e Laura, afilhada Helena, cunhados Rodrigo e Gabriel e Vó Maria, meu muito obrigado por tudo sempre. Amo vocês!

Também preciso agradecer à Rosane, que por muitas vezes me alegrava com as fotos do final de semana do meu filho e do meu marido, cuidando deles enquanto eu não podia. Vó Nelsi, Vô Nino, Dinda Deni, Tia Lucianita, Vô Paulino e Vó Teresa, todos vocês foram fundamentais para que eu tivesse a tranquilidade que eu precisava para escrever a tese.

Ao meu marido Paulo, que topou a aventura de sermos pais e doutorandos ao mesmo tempo, que enfrentou as adversidades da maternidade comigo e com todo amor e carinho cuidou do Pedro enquanto eu precisava focar na tese. Por todo o incentivo e por compreender a necessidade da minha ausência, todo o meu amor e gratidão.

Renata, Sirlei e Fernanda, agradeço imensamente a amizade de vocês. Todas as conversas, risos e choros, almoços, jantás e pousos foram essenciais para que eu conseguisse chegar até aqui. “Quem tem amigos, tem tudo!”. Agradeço também à Francis e à Bruna, que mesmo distantes, estão sempre muito presentes. Muito obrigada, vocês todas moram no meu coração!

Ao meu professor orientador Paulo Dabdab Waquil, que tem fundamental importância na minha caminhada. Um exemplo de caráter, profissionalismo, determinação, força e superação. Sempre disposto a ensinar, e também pronto a aprender, demonstrando que é um professor, orientador e um líder como poucos. Meu muito obrigado por tudo. Levarei seus ensinamentos comigo para sempre.

Agradeço aos colegas do doutorado e aos colegas do grupo de pesquisa dos “orientados do Prof. Waquil”. Apreendi muito com cada um de vocês, a troca de experiências e

o contato com as mais diversas áreas me fez crescer tanto pessoalmente quanto profissionalmente.

Aos colegas e amigos da Secretaria de Agricultura e Pecuária do RS, que me proporcionaram um grande aprendizado e entenderam quando precisei sair para focar no doutorado. Muito obrigada.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios - CEPAN, pela oportunidade concedida.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul - FAPERGS - pelo apoio recebido durante os meses de bolsa, fundamentais para a realização do curso.

Às meninas da Biblioteca da Escola de Administração, à Biblioteca da Faculdade de Agronomia, à Secretaria do CEPAN e à Biblioteca da Unijuí, muito obrigada.

Às pessoas que viabilizaram a realização dos meus estudos de caso: Rafael Zatti, da Loja Virtual do Mercado Público; Antônio Cardoso Jr. (Bean), da Monã; José Alberto Johann, da Ecotorres; e Cristiano Ceretta, da Aproveira. Meu muito obrigado pelo auxílio, pela recepção e pela oportunidade de efetivar o meu trabalho. Também agradeço aos profissionais especialistas que cederam um pouco do seu tempo e me concederam as entrevistas.

Por fim, agradeço aos tantos amigos que, de uma forma ou outra, me auxiliaram durante o trabalho, que fazem parte da minha vida e que me deram força para chegar até o fim.

Muito obrigada.

RESUMO

As cadeias curtas de abastecimento alimentar tornaram-se formas alternativas de produção, comercialização e consumo de alimentos, redefiniram as relações e as interações com os espaços sociais e com o ambiente institucional, criando novas ligações entre os produtores e os consumidores. Também permitiram ao consumidor fazer novos juízos de valor com base no seu próprio conhecimento e experiência, fazendo com que, além das diferenças intrínsecas e funcionais do alimento, como sabor, nutrição e saúde, as características externas como a saúde pública, meio ambiente, ética e justiça social se tornassem critérios de avaliação, competição e características de qualidade. Em breve pesquisa bibliométrica, observou-se que os estudos sobre as cadeias curtas de abastecimento alimentar abrangeram uma variedade de temas, como por exemplo, desenvolvimento rural, geografia econômica, sustentabilidade e segurança alimentar, além de temas mais atuais, como agricultura urbana e comportamento do consumidor. Ou seja, observou-se uma mudança no foco analítico visto que os estudos passam a considerar as práticas de consumo alimentar como pontos centrais de análise. No entanto, considerando o aumento das preocupações com a natureza da colaboração e do conflito entre os atores envolvidos, esta tese buscou na abordagem da cocriação de valor uma forma de estudar e analisar essas relações nos três tipos de cadeias curtas de abastecimento alimentar. Abordando uma realidade na qual o consumidor deixou de ser um ator passivo e passou a ter papel de fundamental importância no mercado, a cocriação de valor tem ganhado um espaço cada vez maior na literatura empresarial, porém, como esta tese irá demonstrar, ainda não foi aplicada em cadeias curtas de abastecimento alimentar, revelando o caráter inédito deste estudo e uma oportunidade de pesquisa valiosa. Baseando-se nos estudos de Prahalad e Ramaswamy e Vargo e Lusch, assume-se que a cocriação de valor ocorre no mercado e no momento de uso de um produto ou serviço, pressupondo a existência de um novo contexto, no qual o valor está na experiência e não mais no produto em si, ou seja, ela ocorre quando o consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos em, conjuntamente, criar o valor, que é único para o consumidor individual e para a sustentabilidade da empresa. Sendo assim, partindo dessas premissas e baseando-se nos elementos descritos pelos autores como fundamentais para se caracterizar uma relação cogeradora de valor – diálogo, acesso, risco e transparência (DART) – esta tese procura responder à seguinte pergunta de pesquisa: Existe cocriação de valor nos diferentes tipos de cadeias curtas de abastecimento alimentar? Para tanto, realizou-se 04 estudos de caso em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul, abrangendo a tipificação de cadeias curtas de abastecimento alimentar descrita por Renting *et al.* (2003). Revisão integrativa de literatura, entrevistas on-line e pessoais, assim como observação direta foram as ferramentas escolhidas para o levantamento dos dados secundários. Os resultados revelaram que não há evidências de cocriação de valor em todas as cadeias curtas de abastecimento alimentar estudadas, ressaltando que as mesmas possuem especificidades importantes que precisam ser consideradas quando se analisam as relações entre os atores envolvidos.

Palavras-chave: Cadeias curtas de abastecimento alimentar. Cocriação de valor. Estudos de caso múltiplos. Rio Grande do Sul.

ABSTRACT

Short food supply chains have become an alternative way of producing, selling, and consuming food, and redefined relations and interactions with social spaces and with the institutional environment, creating new connections between producers and consumers. They have also allowed the consumer to have new value judgements based on their own knowledge and experience, allowing, besides the intrinsic and functional differences of the food, such as flavor, nutrients and health, external characteristics, such as public health, environment, ethics, and social justice to become criteria for evaluation, competition and characteristics of quality. Through a brief bibliometric research, it was observed that studies about short food supply chains have covered a broad range of topics such as rural development, economic geography, sustainability, and food safety, and more current topics such as urban agriculture and consumer behavior. That is, there was a change in the analytical focus, and studies began considering food consumption practices as central points for analysis. However, considering the increase in the worries about the nature of the collaboration, and the conflict between the parts involved, this thesis tried, through the co-creation of value approach, a way to study and analyze these relations in the three kinds of short food supply chain. Approaching a reality in which the consumer went from a passive role to playing a fundamental part in the market, co-creation of value has been gaining more space in the business literature, but, as this thesis will show, still has not been applied to short food supply chains, then revealing the unprecedented character of this study, and a valuable research opportunity. Based on Prahalad and Ramaswamy and Vargo and Lusch, it is assumed that co-creation of value occurs in the market and in the moment the product or service is being used, presupposing the existence of a new context in which the value is in the experience, and not anymore in the product itself, which means it occurs when the consumer and the company are intimately involved in, together, creating a value that is unique for the individual consumer and for the sustainability of the company. So, starting from these premises and based on the elements described by the authors as fundamental to characterize a relation that co-generates value – the dialogue, access, risk and transparency (DART) – this thesis tries to answer the following research question: is there co-creation of value in the different kinds of short food supply chains? For that, four case studies were made in different regions of the Rio Grande do Sul state, covering the classification of short food supply chains described by Renting *et al.* (2003). Integrative review of the literature, online and personal interviews, as well as direct observation, were the tools chosen for secondary data collection. The results showed that there is no evidence of value creation in all the short supply chains studied, emphasizing that they have important specificities that should be considered when analyzing the relationships among the actors involved.

Key words: short food supply chain; co-creation of value; multiple case studies; Rio Grande do Sul

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Orientação transacional x Orientação relacional.....	32
Quadro 2 – Matriz de valores e papéis do cliente	45
Quadro 3 - Diferenças entre a Lógica G-D e a Lógica S-D	49
Quadro 4 - Passos da Revisão Integrativa de Literatura	67
Quadro 5 - Vinte artigos mais citados na Revisão Integrativa na Web of Science e Scopus.....	73
Quadro 6 - Periódicos encontrados na Revisão Integrativa no Google Scholar.....	78
Quadro 7 - Artigos mais citados na Revisão Integrativa realizada na base Google Scholar.....	79
Quadro 8 - Unidades de Análise escolhidas para a pesquisa de campo	106
Quadro 9 - Critérios de julgamento da qualidade dos projetos de pesquisa de estudos de caso	108
Quadro 10 - Protocolo de Condução do Estudo de Caso Múltiplo	111
Quadro 11 - Aplicação da Análise de Conteúdo na tese	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Orientação ao Relacionamento nas eras pré-industrial, industrial e pós-industrial.....	32
Figura 2 – Axiomas do Marketing Transacional e do Marketing de Relacionamento.....	35
Figura 3 – Evolução da Perspectiva Relacional e o surgimento da Criação de Valor conjunta.....	37
Figura 4 - O Modelo KMV de Marketing de Relacionamento	39
Figura 5 – Valor percebido pelo cliente	44
Figura 6 – Valor Total do Episódio.....	45
Figura 7 - Conceito emergente de mercado na nova Lógica de Serviço Dominante	53
Figura 8 - Elementos básicos de interação para a Cocriação de valor	55
Figura 9 – Elementos de Desconexão da Mentalidade entre empresas e consumidores	57
Figura 10 – Desenho da Pesquisa.....	63
Figura 11 - Fluxograma das etapas que compuseram a Revisão Integrativa de Literatura	69
Figura 12 – Publicações e citações com o termo co-creation segundo a Web of Science	72
Figura 13 – Publicações e citações com o termo value co-creation segundo a Web of Science.....	72
Figura 14 - Fluxograma das etapas que compuseram a Revisão Integrativa de Literatura	76
Figura 15 – <i>Framework</i> conceitual para a cocriação de valor.....	81
Figura 16 - <i>Framework</i> para examinar as influências das capacidades relacionais	83
Figura 17 – Vivência dos avatares durante a realização dos projetos no ambiente virtual	85
Figura 18 – Modelo de Pesquisa para Comunidades on-line patrocinadas	89
Figura 19 - A escala de observação adaptada de Desjeux.....	91
Figura 20 - Cocriação de valor em níveis de ator, de relacionamento e de rede	92
Figura 21 - Elementos Estruturais da Cocriação de Valor.	93
Figura 22 – Localização das Unidades de Análise.....	106
Figura 23 - Mercado Público no século XIX	114
Figura 24 – Mercado Público com o segundo piso na década de 1970.....	115
Figura 25 – Fachada externa do Mercado Público após a reforma de 1990-1997	116
Figura 26 – Ambiente interno do Mercado Público após a reforma de 1990-1997	117
Figura 27 – Foto do movimento nas Bancas do Mercado Público de Porto Alegre.....	117
Figura 28 - Foto panorâmica do movimento nas Bancas do Mercado Público de Porto Alegre.....	118
Figura 29 – Desenho das relações envolvidas com a Loja Virtual do Mercado Público	119
Figura 30 – Layout da página inicial site da Loja Virtual do Mercado Público.....	120
Figura 31 – Layout da página dos produtos à venda da Loja Virtual do Mercado Público	122
Figura 32 – Retorno dos clientes postados na página inicial da Loja Virtual	122
Figura 33 – Página sobre a História do Mercado Público de Porto Alegre.....	125
Figura 34 – Texto convite enviado por e-mail aos clientes cadastrados da Loja Virtual.....	136

Figura 35 – Horta ecológica na propriedade da Monã	148
Figura 36 – Pastagem orgânica na propriedade da Monã	148
Figura 37 – Horta no formato de mandala baseada na agricultura biodinâmica	149
Figura 38 – Estrutura e arquitetura baseada na bioconstrução	149
Figura 39 – Material promocional da Feira de Produtores Ecológicos no ano de 2013.....	150
Figura 40 – Alojamento e Centro de Eventos na propriedade da Monã	150
Figura 41 - Desenho da relação envolvida no Projeto da Caixa Azul.....	151
Figura 42 – Material de divulgação no Facebook do Projeto da Caixa Azul.....	152
Figura 43 – Endereço eletrônico para cadastro de interesse em receber a Caixa Azul	152
Figura 44 – Material de divulgação no Facebook do Projeto Caixa Azul.....	153
Figura 45 – E-mail comunicando recados e os produtos disponíveis na Caixa Azul.....	153
Figura 46 – Compartilhamento da notícia sobre o Projeto da Caixa Azul pela Prefeitura.....	158
Figura 47 – E-mail detalhando os procedimentos da pesquisa on-line	160
Figura 48 – Reportagem realizada pela Assessoria de Imprensa do Grupo Castelli.....	160
Figura 49 – E-mail enviado aos clientes da Caixa Azul que aceitaram participar da pesquisa.....	161
Figura 50 – Diversificação dos produtos oferecidos pela loja da Ecotorres	167
Figura 51 – Distribuição dos produtos na loja da Ecotorres	167
Figura 52 – Ambiente interno da primeira loja da Ecotorres	168
Figura 53 – Desenho das relações envolvidas com a Ecotorres.....	169
Figura 54 – Fachada da primeira sede da loja da Ecotorres	172
Figura 55 – Fachada da nova loja da Ecotorres.....	174
Figura 56 – Espaço de circulação interna da nova loja da Ecotorres	175
Figura 57 – Espaço Café com Mistura no interior da nova loja da Ecotorres.....	175
Figura 58 – Lanches naturais e orgânicos como opção na nova loja da Ecotorres	176
Figura 59 – Exposição das frutas e verduras na nova loja da Ecotorres	176
Figura 60 – Divulgação do Sorvete de Frutas Nativas via Facebook.....	179
Figura 61 – Divulgação no Facebook dos lanches da nova loja da Ecotorres	179
Figura 62 - Divulgação no Facebook das frutas e verduras do Armazém da Ecotorres.....	179
Figura 63 – Placa de identificação da Feira Ecológica da Lagoa do Violão de Torres.....	181
Figura 64 – Banca de um produtor rural participante da Feira Ecológica da Lagoa do Violão	181
Figura 65 – Sede da Feira do Produtor de Ijuí e sede da Regional da Emater	193
Figura 66 – Fachada da entrada lateral da Feira do Produtor de Ijuí	193
Figura 67 – Distribuição dos produtos em uma banca da Aproveira.....	193
Figura 68 – Feira de Peixe promovida pela Cooperativa durante a semana de Páscoa.....	194
Figura 69 – Desenho das relações envolvidas com a Feira do Produtor de Ijuí.....	195
Figura 70 – Ambiente interno da Feira do Produtor de Ijuí	198

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Áreas de Pesquisa dos artigos da Revisão Integrativa na Web of Science e Scopus.....	74
Gráfico 2 – Principais Temáticas dos artigos da Revisão Integrativa na Web of Science e Scopus.....	74
Gráfico 3 – Abordagens utilizadas nos artigos da Revisão Integrativa na Web of Science e Scopus...	75
Gráfico 4 – Principais Periódicos encontrados na Revisão Integrativa na Web of Science e Scopus ..	75
Gráfico 5 - Áreas de Pesquisa dos artigos selecionados na Revisão Integrativa no Google Scholar....	78
Gráfico 6 - Principais Temáticas dos artigos na Revisão Integrativa no Google Scholar.....	79
Gráfico 7 - Abordagens utilizadas nos artigos na Revisão Integrativa no Google Scholar.....	80
Gráfico 8 – Sexo dos respondentes do questionário aplicado aos clientes da Loja Virtual	137
Gráfico 9 – Histograma da idade dos respondentes do questionário da Loja Virtual	138
Gráfico 10 – Frequência das compras na Loja Virtual.....	141
Gráfico 11 – Percepção da experiência de compra na Loja Virtual	144
Gráfico 12 - Sexo dos respondentes do questionário aplicado aos clientes da Ecotorres	184
Gráfico 13 - Histograma da idade dos respondentes do questionário da Ecotorres	185
Gráfico 14 – Consumo de produtos orgânicos aumentou por causa as Ecotorres?.....	185
Gráfico 15 – Respondentes que costumam dar opiniões sobre produtos e serviços da Ecotorres	187
Gráfico 16 - Percepção da experiência de compra na Ecotorres.....	189
Gráfico 17 – Ocorrência de venda de produtos nas próprias propriedades.....	202
Gráfico 18 – Venda dos produtos para o Programa da Merenda Escolar	203
Gráfico 19 - Sexo dos respondentes do questionário aplicado aos clientes da APROFEIRA	205
Gráfico 20 - Histograma da idade dos respondentes do questionário da APROFEIRA	206
Gráfico 21 - Percepção da experiência de compra na APROFEIRA	208

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Identificação das Bancas entrevistadas e pessoas que trabalham no empreendimento.....	129
Tabela 2 – Frequência e percentual dos blocos de idade dos respondentes da Loja Virtual.....	138
Tabela 3 - Escolaridade dos respondentes da Loja Virtual	138
Tabela 4 – Dados de identificação dos respondentes do Projeto Caixa Azul	162
Tabela 5 - Frequência e percentual dos blocos de idade dos respondentes da Ecotorres	184
Tabela 6 - Escolaridade dos respondentes da Ecotorres.....	185
Tabela 7 – Identificação das bancas da APROFEIRA de Ijuí.....	200
Tabela 8 - Frequência e percentual dos blocos de idade dos respondentes da APROFEIRA	205
Tabela 9 - Escolaridade dos respondentes da APROFEIRA.....	206

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 DEFINIÇÕES CONCEITUAIS.....	20
1.2 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 RELAÇÕES DIRETAS: O RESSURGIMENTO DE UMA VELHA PRÁTICA	25
2.1.1 Marketing de Relacionamento: da distribuição à criação de valor	33
2.1.1.1. Por que se relacionar?.....	38
2.1.1.2 Compreendendo o conceito de valor percebido	43
2.2 COCRIAÇÃO DE VALOR	47
3 CONCEPÇÃO E DESENHO DA PESQUISA	61
3.1 COLETA DOS DADOS SECUNDÁRIOS	64
3.1.1 Revisão Integrativa de Literatura	65
3.1.1.1 Procedimentos metodológicos da Revisão Integrativa de Literatura	68
3.1.1.2 Amplitude dos estudos sobre a cocriação de valor.....	80
3.1.2 Levantamento de experiências	95
3.1.2.1 Descrição das entrevistas com os especialistas	96
3.1.3 Considerações sobre os resultados da coleta de dados secundários	103
3.2 SELEÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE	105
3.3 PLANEJAMENTO DE COLETA DE DADOS	107
3.3.1 Análise de Conteúdo	112
4 COLETA DOS DADOS PRIMÁRIOS	114
4.1 LOJA VIRTUAL DO MERCADO PÚBLICO DE PORTO ALEGRE	114
4.1.1 Procedimentos e coleta de dados	118
4.2.1 Análise dos resultados do estudo de caso Loja Virtual do Mercado Público	145
4.2 PROJETO CAIXA AZUL DE CANELA	147
4.2.1 Procedimentos e coleta de dados	150
4.2.2 Análise dos resultados obtidos no estudo de caso Caixa Azul	165
4.3 COOPERATIVA DE CONSUMIDORES - ECOTORRES	166
4.3.1 Procedimentos e coleta de dados	168
4.3.2 Análise dos resultados obtidos no estudo de caso da Ecotorres	189

4.4 FEIRA DO PRODUTOR DE IJUÍ – APROFEIRA	191
4.4.1 Procedimentos e coleta de dados	194
4.4.2 Análise dos resultados obtidos no estudo de caso da APROFEIRA	208
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	210
5.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	213
REFERÊNCIAS	215
APÊNCIDE A – QUADRO COM O RESULTADO DA REVISÃO INTEGRATIVA NA WEB OF SCIENCE E SCOPUS	223
APÊNCIDE B – QUADRO COM AS TEMÁTICAS ABORDADAS NOS ARTIGOS DA REVISÃO INTEGRATIVA NA WEB OF SCIENCE E SCOPUS	226
APÊNCIDE C – QUADRO COM OS JOURNALS RESULTANTES DA REVISÃO INTEGRATIVA NA WEB OF SCIENCE E SCOPUS.....	227
APÊNCIDE D - TABELA COM O RESULTADO DA REVISÃO INTEGRATIVA NO GOOGLE SCHOLAR	228
APÊNCIDE E - ROTEIRO BASE PARA AS ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS.....	229
APÊNCIDE F – CARTA DE APRESENTAÇÃO À COORDENAÇÃO DA LOJA VIRTUAL DO MERCADO PÚBLICO	230
APÊNCIDE G – PERGUNTAS DE CUNHO EXPLORATÓRIO AO COORDENADOR DA LOJA VIRTUAL DO MERCADO PÚBLICO	231
APÊNCIDE H – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO AO COORDENADOR DA LOJA VIRTUAL DO MERCADO PÚBLICO.....	232
APÊNCIDE I – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO ÀS BANCAS PARTICIPANTES DA LOJA VIRTUAL DO MERCADO PÚBLICO	234
APÊNCIDE J – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSUMIDORES DA LOJA VIRTUAL DO MERCADO PÚBLICO	235
APÊNCIDE K – PERGUNTAS DE CUNHO EXPLORATÓRIO AO COORDENADOR DO PROJETO CAIXA AZUL	238
APÊNCIDE L – CARTA DE APRESENTAÇÃO À DIREÇÃO DA MONÃ.....	239
APÊNCIDE M – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO AO COORDENADOR DO PROJETO CAIXA AZUL.....	240
APÊNCIDE N – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSUMIDORES DO PROJETO CAIXA AZUL	242
APÊNCIDE O – PERGUNTAS DE CUNHO EXPLORATÓRIO AO PRESIDENTE DA ECOTORRES.....	244

APÊNDICE P – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO AO PRESIDENTE DA ECOTORRES	245
APÊNDICE Q – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO AOS PRODUTORES PARCEIROS DA ECOTORRES.....	247
APÊNDICE R – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSUMIDORES DA ECOTORRES	248
APÊNDICE S – PERGUNTAS DE CUNHO EXPLORATÓRIO AO PRESIDENTE DA APROFEIRA	249
APÊNDICE T – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO AO PRESIDENTE DA APROFEIRA.....	250
APÊNDICE U – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO ÀS BANCAS PARTICIPANTES DA APROFEIRA	252
APÊNDICE V – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSUMIDORES DA APROFEIRA	253

1 INTRODUÇÃO

Para compreender como se dão as relações entre os atores envolvidos em uma cadeia alimentar curta é preciso considerar um conjunto de fatores que provocaram, ao longo do tempo, uma série de mudanças fundamentais entre os diferentes elos da cadeia agroalimentar. (Renting *et al.*, 2003; Feenstra e Ohmart, 2012).

A primeira mudança que deve ser considerada é a modernização da agricultura. Caracterizada pela pressão contínua e crescente sobre os rendimentos agrícolas, essa modernização foi pautada na agricultura intensiva, altos investimentos em tecnologia e pela elevada utilização de produtos químicos (Renting *et al.*, 2003). Nesse mesmo sentido, a preocupação com as consequências ambientais e sociais desse modelo fizeram com que os produtores realizassem mais investimentos na propriedade, a partir de novas normas ambientais, medidas sanitárias e de bem-estar animal. O somatório desses fatores contribuiu para um aumento significativo dos custos de produção e provocou o que Van der Ploeg *et al.* (2000) chamaram de *profit squeeze*, ou seja, vários pequenos e médios produtores viram-se em uma situação de “aperto” financeiro e sem condições de acompanhar as mudanças exigidas pelo modelo dominante de produção.

Outra mudança significativa refere-se a uma importante transição na percepção do consumidor em relação às questões alimentares. Renting *et al.* (2003) descrevem que essa transição pode ser vista, em parte, como a consequência de um aumento da preocupação pública sobre assuntos como ecologia, saúde e bem-estar animal. A crescente industrialização e padronização do alimento, escândalos como a salmonela e a doença da “vaca louca”, assim como discussões sobre a transgenia e agrotóxicos vinculam uma imagem negativa à agricultura convencional. Da mesma forma, fatores como o aumento das taxas de obesidade, de diabetes e a prevalência das taxas de desnutrição que, mesmo em declínio, continua sendo um problema grave a ser enfrentado, estão fortemente relacionados ao modelo dominante de produção, que aumenta a preocupação com a qualidade dos produtos oriundos da agricultura convencional (Who e Consultation, 2003). Essa mudança foi chamada por Goodman (2004) de *turn to quality*, ou seja, um retorno à valorização da qualidade dos alimentos, um ressurgimento do interesse em alimentos considerados mais naturais ou mais saudáveis.

Portanto, todos esses fatores desafiaram o mercado a recuperar a confiança dos consumidores e a estabelecer novos arranjos institucionais que garantissem: 1º) a permanência dos produtores no campo, 2º) a qualidade dos alimentos de forma credível e 3º) o poder de

escolha do consumidor, exigindo um mercado cada vez mais condicionado à capacidade de atender a critérios específicos de variedade, aparência e qualidade (Renting *et al.*, 2003; Goodman, 2004; Brunori *et al.*, 2013; Sassatelli, 2015). Em suma, a necessidade dos produtores de se legitimarem nesses novos circuitos de qualidade vem ao encontro dos interesses dos consumidores, provocando, portanto, essa mudança no cenário agroalimentar e dando origem às cadeias curtas de abastecimento alimentar. (Goodman, 2002b; Schneider e Ferrari, 2015).

As cadeias curtas tornaram-se formas alternativas de produção, comercialização e consumo de alimentos, redefiniram as relações e as interações com os espaços sociais e com o ambiente institucional e criaram novas ligações entre os produtores e os consumidores. Essa nova dinâmica tem como característica fundamental a capacidade de ressocializar e reespecializar o alimento a partir do âmbito local, constituindo mercados emergentes enraizados na tradição, origem, natureza ou modo de produção. (Marsden *et al.*, 2000; Renting *et al.*, 2003; Schneider e Ferrari, 2015). Também permitiu ao consumidor fazer novos juízos de valor com base no seu próprio conhecimento, experiência, ou na aparência percebida, fazendo com que, além das diferenças intrínsecas e funcionais do alimento, como sabor, nutrição, saúde e status, as características externas, como a saúde pública, meio ambiente, ética e justiça social se tornassem critérios de avaliação, competição e características de qualidade (Goodman, 2004; Brunori *et al.*, 2013).

No Brasil, essa mudança no sistema alimentar iniciou, progressivamente, a partir da década de 1990, quando políticas de fortalecimento da agricultura familiar se concretizaram, a qualidade começou a ser fortemente associada à produção artesanal e à atividade desse setor (Schneider, 2003), bem como através da preocupação com o fenômeno chamado “transição nutricional”, que também caracterizou-se pelo aumento dos índices de sobrepeso/obesidade e de doenças associadas à prevalência de déficits nutricionais (Schneider, 2003; Triches e Schneider, 2010).

Políticas voltadas à agricultura familiar e à busca por uma melhor qualidade na alimentação contribuíram para uma valorização das formas alternativas de comercialização no país (Schneider e Niederle, 2008). O desafio consistia, então, na melhoria da capacidade de interação social e desenvolvimento de habilidades a partir dos pequenos produtores, a fim de construir esses novos mercados em um contexto de economia da qualidade, exigido pelos consumidores.

Neste cenário, os agricultores familiares precisariam desenvolver habilidades para construir os novos mercados, saber ‘ler as tendências e os gostos dos consumidores’, ser capaz de organizar redes sociotécnicas (de tipo *fair trade* ou solidárias) e cadeias curtas de produção (*short supply agrifood chains*) que permitam atender a demanda (SCHNEIDER, 2010, p. 526).

Portanto, o contexto descrito até aqui comprova a importância que essas mudanças possuem no cenário agroalimentar atual e nos desdobramentos das relações entre os atores envolvidos nas chamadas redes alimentares alternativas.

Porém, quando se realiza uma breve pesquisa bibliométrica com os termos exatos mais utilizados para referir-se ao tema, ou seja, “*short food supply chains*” e “*alternative food networks*” na base *Web of Science*; e “cadeias curtas de abastecimento alimentar” e “redes alimentares alternativas” no *Google Scholar*, têm-se um retorno de 26, 116 e 22 e 42 documentos, respectivamente, evidenciando a variedade de temas de estudo em algumas searas específicas. Em sua maioria, esses estudos foram desenvolvidos com o objetivo de verificar os efeitos sociais decorrentes dos processos da mudança tecnológica, produção e natureza dos processos produtivos, além de abordar questões sobre distribuição (Cassol e Schneider, 2015) e uma variedade de temáticas, entre elas: desenvolvimento rural, geografia econômica, sustentabilidade, segurança alimentar, diferenciação, confiança e turismo, além de temas mais atuais, como agricultura urbana e comportamento do consumidor.

Mais recentemente, observa-se uma mudança no foco analítico e os estudos passam a considerar as práticas de consumo alimentar como pontos centrais de análise (Goodman, 2002b; Tregear, 2011; Veen e Derkzen, 2012). Como exemplo, cabe citar Lockie (2009), que descreveu essas práticas como expressões de cidadania e atividades que falam não só de gostos e preferências individuais, mas também dos direitos morais e responsabilidades coletivas, como por exemplo, noções de cidadania ecológica. Já o estudo de Cembalo *et al.* (2015) introduz conceitos enraizados na sociologia do consumidor e na psicologia, demonstrando que os consumidores procuram uma melhor qualidade de vida através de uma combinação de ambos os aspectos, ou seja, econômicos e ambientais, sociais e políticos. Enfim, o ato de comer passou a ser bem mais do que uma ação hedonista e tornou-se uma ação social, com sentido capaz de gerar novos valores e modos de vida sustentáveis (Cassol e Schneider, 2015; Cembalo *et al.*, 2015; Sassatelli, 2015).

No Brasil, a tendência de mudança no foco analítico sobre as cadeias curtas também se concretiza. Até o momento, estudos foram realizados no âmbito da segurança alimentar e desenvolvimento local, principalmente através de políticas públicas como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) contempladas no Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) do Governo Federal (Schmitt, 2005; Becker e Dos Anjos, 2010; Triches e Schneider, 2010; Saraiva *et al.*, 2013). Porém, poucas investigações analisam o tema sob outras perspectivas. Nesse sentido, cabe destacar o estudo de Radomsky (2010), que objetivou encontrar conexões

precisas entre certificação e propriedade intelectual e compreender o entendimento do consumidor sobre elas. Seu objeto de estudo foram as feiras de produtos coloniais na cidade de Chapecó, em Santa Catarina. Já Ferrari (2011) e Scarabelot (2012) trabalharam com a questão da construção social de mercados através de estudos de caso desenvolvidos também no Estado de Santa Catarina. Cassol (2013) também seguiu a mesma vertente da construção social, porém seu objeto de estudo é uma cadeia agroalimentar curta na cidade de Passo Fundo/RS.

É preciso considerar que os estudos reforçam que o desenvolvimento dessas cadeias curtas depende do contexto em que os atores estão inseridos e quais fatores incidem sobre o cenário agroalimentar em questão, podendo esse contexto diferir de país para país, região para região e assumir várias proposições que atendam às necessidades locais, objetivos específicos e possuir regulamentações próprias (Renting *et al.*, 2003; Ilbery *et al.*, 2005b). Da mesma forma, as convenções do que se considera qualidade podem se sobrepor umas às outras ou até mesmo confundirem-se, pois envolvem mais do que simplesmente a linguagem das normas de produção, mas acima de tudo, referem-se às percepções e discursos dos atores envolvidos, assim como revelam as influências exercidas por seu conhecimento pessoal, interesses e origens culturais (Murdoch, 2000; Renting *et al.*, 2003; Goodman, 2004; Brunori *et al.*, 2013).

Como descrito, há uma variedade de fatores que influenciam o desenvolvimento desse cenário, porém, como afirmou Tregear (2011), essa amplitude trouxe questões tanto positivas quanto negativas. A autora ressalta que alguns pontos necessitam de uma discussão e uma reflexão mais aprofundada.

Dessa forma, a próxima seção irá apresentar algumas definições conceituais adotadas para esta tese.

1.1 DEFINIÇÕES CONCEITUAIS

A primeira definição baseia-se na falta de unidade na conceituação do que seria o termo “alternativo”, utilizado nas redes alternativas de alimentos. Em alguns estudos, o termo refere-se às relações entre produtores e consumidores, em outros, trata das relações comerciais e iniciativas da comunidade, ou ainda, é considerado o produto em si por incorporar características naturais e culturais distintas (Tregear, 2011). Também observa-se uma tendência em realizar uma divisão entre os sistemas agroalimentares, ou seja, de um lado está o sistema convencional, e do outro lado estão os sistemas alternativos; de um lado está o

mainstream e de outro estão as cadeias curtas, assim como é possível encontrar divisões do tipo “forte” e “fraco” (Watts *et al.*, 2005), o que prejudica as análises e os estudos futuros.

Nesse sentido, na tentativa de definir o termo do estudo, este trabalho assumirá a posição de Renting *et al.* (2003, p. 394) e utilizar-se-á a expressão “cadeias curtas de abastecimento alimentar” (*short food chains*) ao invés de redes alternativas de alimentos (*alternative food networks*). Segundo os autores, o conceito de *short food chains* é considerado mais específico e “cobre as inter-relações entre os atores que estão diretamente envolvidos na produção, no processamento, na distribuição e no consumo de novos produtos alimentícios”, sem que para isso se faça uso das “bifurcações” citadas anteriormente. Essa escolha justifica-se justamente devido ao fato de que

[...] os sistemas alimentares raramente operam exclusivamente dentro dessas fronteiras artificialmente circunscritas, eles mergulham, ou pedem emprestado diversas lógicas ao longo do tempo, como demonstram os estudos dentro das perspectivas de governança e teoria de rede, por exemplo. Portanto, uma conceitualização de redes alternativas de alimentos com base em tais bifurcações representa um meio bastante limitado de abstrair as atividades do mundo real (TREGGAR, 2011, p. 424).

Dentro dessa lógica, visando abranger a variedade de relacionamentos entre produtores e consumidores nessas cadeias, bem como o papel dessa relação na construção de valor e significado, este trabalho utilizará a tipificação feita por Renting *et al.*, (2003) para caracterizar alguns tipos de cadeias curtas de abastecimento alimentar, conforme descrito a seguir:

1º) As cadeias “face-to-face”, que se aproximam do que comumente se conhece por vendas diretas, como as feiras livres, vendas a domicílio, vendas na “porta” da fazenda, casas coloniais e rotas turísticas. O consumidor adquire um produto direto do produtor/transformador e a autenticidade e confiança é mediada através da interação pessoal. A internet também se apresenta nesse caso como uma variante do contato face a face através do comércio on-line e páginas da web;

2º) As cadeias de “proximidade espacial” que estendem seu alcance para além da interação direta e exigem a criação de mecanismos institucionais mais complexos. Os produtos são produzidos e distribuídos na região específica (ou local) de produção, e os consumidores estão cientes da natureza local desse produto. Cooperativas e redes, assim como a articulação das atividades no espaço e no tempo através da organização de eventos específicos, marcas regionais, turismo rural e programas de assistência alimentar, como a merenda escolar, são exemplos de cadeias de proximidade que podem contribuir para a

identidade regional de produtos, atrair clientes e, assim, aumentar e “esticar” mais ainda o alcance da cadeia;

3º) As cadeias “especialmente estendidas”, nas quais o que importa é a forma como o valor e as informações são repassadas ao consumidor final, já que o local de produção e aqueles que produzem o alimento estão fora da região de venda em si, não proporcionando uma experiência e interação pessoal. Nesse caso, o importante é o consumidor receber a informação sobre o lugar e a natureza do alimento produzido, o que envolve a criação de códigos institucionais mais formalizados e estratégias de marketing como etiquetas, rótulos, marcas regionais, denominação de origem, entre outros. Nesse tipo de cadeia, frequentemente são incorporadas estruturas de varejo convencionais, incluindo supermercados e até mesmo exportações (Marsden *et al.*, 2000; Renting *et al.*, 2003; Brunori *et al.*, 2013).

Por fim, os autores ressaltam que os participantes desses tipos de relacionamentos podem transitar e participar ao mesmo tempo de diferentes formas de cadeias curtas de abastecimento alimentar (Renting *et al.*, 2003).

1.2 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS.

Considerando a falta de reflexividade sobre as práticas de consumo em cadeias curtas de abastecimento alimentar e o aumento das preocupações com a natureza da colaboração e do conflito entre os atores envolvidos, esta tese buscou na abordagem da cocriação de valor uma forma de estudar e analisar as relações entre os atores envolvidos nos três tipos de cadeias curtas de abastecimento alimentar.

Abordando uma realidade na qual o consumidor deixou de ser um ator passivo e agora, muito mais informado e empoderado, passou a ter papel de fundamental importância no mercado, a cocriação de valor tem ganhado um espaço cada vez maior na literatura empresarial, porém, como os próximos capítulos irão demonstrar, ainda não foi aplicada às cadeias curtas de abastecimento alimentar, revelando o caráter inédito deste estudo e uma valiosa oportunidade de pesquisa.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004b) e Vargo e Lusch (2004) a criação de valor ocorre no mercado e no momento de uso de um produto ou serviço e também pressupõe a existência de um novo contexto, no qual o valor está na experiência e não mais no produto em si. Ou seja, os autores afirmam que é a participação do consumidor que viabiliza a chamada cocriação de valor, sendo que ela pode ser gerenciada e viabilizada pela empresa. A cocriação de valor ocorre, portanto, quando o consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos em

criar, conjuntamente, o valor, que é único para o consumidor individual e para a sustentabilidade da empresa (Prahalad e Ramaswamy, 2004a).

As pesquisas realizadas sobre cocriação de valor focam principalmente a relação entre uma empresa e o seu consumidor final (B2C), no entanto, outros estudos demonstram que sua aplicabilidade é bastante variada. Podem-se citar como exemplo as áreas de turismo (Cabiddu, F. *et al.*, 2013), relações *Consumer-to-Consumer* (C2C) (Rihova *et al.*, 2015), organizações religiosas (Grandy e Levit, 2015), indústria de jogos on-line (Roberts *et al.*, 2014) e a utilização da tecnologia da informação de uma forma bastante abrangente (Ippolito, 2009).

Sendo assim, de uma forma sintética esse novo contexto apresenta novos paradigmas para definição de geração de valor, quais sejam: (1) o valor é gerado no ponto de troca; (2) o valor é cogerado pelo consumidor e pela empresa, ou seja, o valor ocorre somente quando o consumidor e a empresa trabalham juntos; (3) o valor está embutido nas experiências de cocriação de um indivíduo específico, em determinado tempo, local e contexto; os produtos e os serviços são transportadores de experiência; (4) a cadeia de valor envolve redes de realização de experiência; ela não é sequencial, nem linear; (5) a inovação está relacionada às experiências, sendo que as tecnologias, os produtos e os processos são críticos, mas não são a meta (Prahalad e Ramaswamy, 2004b).

Portanto, baseando-se nessa visão e considerando os elementos que os autores supracitados descrevem como fundamentais para se caracterizar uma relação geradora de cocriação de valor - diálogo, acesso, risco e transparência (DART) - esta tese formula a seguinte pergunta de pesquisa: Existe cocriação de valor nos diferentes tipos de cadeias curtas de abastecimento alimentar?

Com o objetivo geral de verificar se há cocriação de valor em cadeias curtas de abastecimento alimentar no Rio Grande do Sul, apresentam-se os objetivos específicos, divididos da seguinte forma:

- a) Descrever o contexto ambiental de cadeias curtas de abastecimento alimentar e os principais estudos realizados sobre o assunto;
- b) Descrever as principais origens e características da abordagem da cocriação de valor;
- c) Capturar, através dos elementos que compõe o modelo DART (diálogo, acesso, risco e transparência), as percepções dos principais atores envolvidos nos três tipos de cadeias curtas de abastecimento alimentar;
- d) Analisar o tipo de relação existente e identificar se há cocriação de valor entre os mesmos;

A fim de alcançar esses objetivos, foram realizados 04 estudos de caso em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul, abrangendo a tipificação de cadeias curtas de

abastecimento alimentar descrita por Renting *et al.* (2003). A revisão integrativa de literatura, entrevistas on-line e pessoais, assim como observação direta foram as ferramentas escolhidas para o levantamento dos dados. Com o objetivo de examinar as informações obtidas, a análise de conteúdo será aplicada.

Dessa forma, este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é composto por esta introdução e o segundo capítulo aborda as questões teóricas e a descrição do marketing de relacionamento e a sua evolução até o debate que permeia o tema da cocriação de valor, assim como a descrição dos elementos do DART. O terceiro capítulo, por sua vez, descreverá todos os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização do estudo de casos múltiplos. O quarto capítulo apresentará os resultados, as discussões e as análises individuais de cada um dos estudos de casos aplicados e, por fim, o quinto capítulo tem como objetivo realizar uma análise conjunta dos dados levantados e efetuar as considerações finais.

A partir da organização descrita, o próximo capítulo apresentará em detalhes a origem da abordagem da cocriação de valor e todos os elementos que devem ser considerados para sua efetivação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Partindo de uma linha de raciocínio da origem das relações diretas e de sua importância para a construção dos mercados hoje, este capítulo tem como foco explicar como o novo paradigma da cocriação de valor tem se tornado uma abordagem cada vez mais utilizada, tanto por estudiosos quanto pelo mundo empresarial.

Dessa forma, as próximas seções apresentarão o paradigma da lógica dominante baseada na troca, e o retorno à orientação relacional, o conceito de marketing de relacionamento e a importância do valor nas relações. Em seguida, será abordado o surgimento da lógica dominante baseada em serviço (Lógica S-D), bem como as ideias da cocriação de valor e os elementos que permitem a sua aplicação.

2.1 RELAÇÕES DIRETAS: O RESSURGIMENTO DE UMA VELHA PRÁTICA

‘Como um comerciante, é melhor você ter um amigo em cada cidade’
(GRÖNROOS, 1994, p.18).

A partir de um antigo provérbio do Oriente Médio, Grönroos (1994) enfatiza, sob uma perspectiva histórica, que as relações entre os atores no mercado sempre existiram e sempre foram de suma importância para o comportamento econômico dos mesmos. Dessa forma, o que vem ocorrendo desde a década de 1990 nada mais é do que um retorno à valorização de práticas que há muito tempo eram exercidas pela sociedade (Webster, 1992).

Bartels (1965), Arndt (1979), Savitt (1980) e Sheth e Parvatiyar (1995a) descrevem em seus estudos que a economia, desde o comércio antigo e principalmente na era pré-industrial, na qual a produção agrícola e o comércio de artefatos não faziam distinção entre o papel do produtor e do comerciante e a interação com os consumidores era realizada de forma direta, já desenvolvia laços emocionais e estruturais entre os atores econômicos. A confiança e a cooperação, segundo Sheth e Parvatiyar (1995a), eram os elementos-chave dessas relações, mas o afastamento das pessoas das pequenas propriedades de subsistência para postos de trabalho em cidades industriais foi o começo de várias mudanças que se seguiram ao longo do tempo.

Como consequência natural do início da era industrial, a produção em massa e o consequente aumento de estoques deram espaço para estratégias de venda agressivas e desenvolvimento das instituições de marketing que estavam dispostas a suportar os riscos e os custos de propriedade e de armazenamento desses estoques: os atacadistas e distribuidores (Sheth e Parvatiyar, 1995a; Shaw e Jones, 2005). Esses atores assumiram o papel de intermediários que, ao mesmo tempo em que armazenavam o excesso de produção dos fabricantes, tinham o papel de ajudar a localizar e persuadir mais compradores a adquirir bens e serviços.

O crescimento do número de intermediários e a importância dada à distribuição foram as marcas registradas da era industrial, pois cumpriam o papel de conectar produtores rurais aos consumidores urbanos, bem como conectar os fabricantes aos varejistas, aos atacadistas e também às novas e grandes lojas de departamentos. Essas atividades requereram melhorias ao longo do tempo e acabaram por gerar uma nova concepção da atividade econômica distributiva, bem como novas aplicações da ciência de gestão para as empresas, dando início à conceituação de marketing (Bartels, 1965; Webster, 1992). Assim, o marketing surgiu enquanto disciplina acadêmica a partir da economia, e seu crescimento foi motivado pela falta de interesse, entre os economistas, pelos detalhes do comportamento do mercado relacionado às funções dos intermediários (Sheth e Parvatiyar, 1995a).

O primeiro curso de marketing foi oficialmente oferecido na Universidade de Michigan no ano de 1902 e foi denominado "Distribuição e Reguladores Industriais dos Estados Unidos" (Hunt e Goolsby, 1988). Outros cursos surgiram logo após, com foco nas inter-relações entre as instituições de marketing e entre as várias divisões da empresa em executar a tarefa de distribuição. Com um forte envolvimento do setor agrícola, a preocupação também centrou-se nas *commodities* e nas instituições envolvidas em mover a produção da fazenda, floresta, mar, mina e fábrica para processadores industriais, usuários e consumidores. Ou seja, os primeiros pensadores de marketing tinham interesses operacionais, focados em torno da eficiência dos circuitos de comercialização e dos serviços por eles realizados (Bartels, 1965; Hunt e Goolsby, 1988; Webster, 1992; Sheth e Parvatiyar, 1995a)

Ralph Starr Butler foi, provavelmente, um dos primeiros a articular um conceito de marketing. Ele explicou que marketing compreendia “tudo o que o promotor de um produto tem que fazer antes de sua utilização efetiva pelos vendedores ou pela publicidade”, ou seja, o conceito inicial não estava atrelado à atividade de distribuição. Segundo o autor, toda a ideia de marketing deveria ser concebida antes desta etapa (Bartels, 1965, p. 05). Portanto, a princípio o marketing foi considerado conceitualmente diferente da mera venda e publicidade,

bem como de quaisquer outras funções consideradas isoladamente. Em anos mais recentes, essa ideia tem sido expressa nos conceitos de “marketing gerencial” e “gestão do mix de marketing” (Bartels, 1965).

Quando o período industrial atingiu seu auge, as práticas de marketing tinham como foco promover o consumo de massa, enfatizando o aumento da venda de produtos através das ferramentas de publicidade e promoção, com o único objetivo de criar uma nova demanda para absorver o excesso de oferta de produtos, deturpando, segundo Butler, o seu significado original (Bartels, 1965; Sheth e Parvatiyar, 1995a). Nesse mesmo contexto, o aumento da concorrência e a pressão por conquistar novos clientes fez com que as transações de vendas aumentassem ainda mais, forçando muitos comerciantes à “guerra” competitiva e às práticas extremas de venda persuasiva, como a publicidade enganosa, por exemplo, provocando a má fama que o marketing possui em diversos setores da economia até os dias de hoje (Sheth e Parvatiyar, 1995a, p. 406).

Essa prática perdurou por muito tempo e foi denominada paradigma ou lógica dominante centrada em produtos (Lógica G-D) e baseada na empresa. Arndt (1979, p.70) descreve que “no mundo utópico da economia clássica, os mercados foram assumidos para envolver um grande número de vendedores e compradores”, onde “quanto melhor o vendedor servia seus clientes, em comparação com seus concorrentes ou rivais, maior seria a sua recompensa”. Esse mesmo mercado, que era o ponto de encontro físico para os atores exercerem a noção do livre mercado perfeitamente competitivo, também era o cenário para as trocas impessoais, para o intercâmbio descentralizado caracterizado por ser anônimo, transitório e eficiente, onde a unidade de análise era a transação “aqui-e-agora” (Arndt, 1979, p.70).

Em suma, a orientação transacional foi a característica mais forte desse paradigma, a plena competição permeava as relações e aumentava a crença de que a independência entre os atores gerava um sistema mais eficiente, no qual a liberdade de escolher seus parceiros transacionais com base em preservar seus próprios interesses em cada ponto de decisão era vital (Sheth e Parvatiyar, 1995b). Portanto, a Lógica G-D considerava que as orientações de curto prazo e o lucro estavam vinculado à troca, que o conceito de valor estava fundamentalmente relacionado a fatores como dinheiro gasto, quantidades relativas e preços, incorporado em uma característica de riqueza gerada no decorrer do processo de produção e relativa ao bem material que poderia ser vendido (Bartels, 1964). Os serviços não eram considerados relevantes nesse paradigma, pois não alteravam o produto físico e nem

contribuíam para a geração de riqueza, não tendo influencia direta na criação de valor (Bartels, 1964).

Nesse período, as empresas eram grandes organizações hierárquicas e burocráticas, com múltiplas camadas de gerenciamento, especialização funcional, operações integradas e distinções claras entre as responsabilidades dos departamentos. Seu organograma tinha a forma de uma pirâmide e, quanto maior a empresa, mais atividades ela poderia realizar por si só sem que precisasse contratar outras empresas ou indivíduos de fora da organização, ou seja, empresas grandes tornaram-se sinônimo de custos baixos (Webster, 1992, p.3). A centralização empresarial permitiu o desenvolvimento de conhecimentos especializados e economias proporcionais de escala na compra de serviços de marketing, tal como pesquisa de mercado, publicidade e promoção de vendas, além de permitir uma gestão de marketing com um controle mais rígido nas estratégias de vendas (Grönroos, 1996). A perspectiva do marketing era voltada para o produto, para as operações de mercado e produção em massa, e o fundamento filosófico mais utilizado baseava-se no modelo de mix de marketing chamado de os 4Ps: preço, produto, praça e promoção.

No entanto, Aijo (1996) descreveu que alguns fatores influenciaram para que houvesse uma mudança de cenário:

[...] o impacto combinado das baixas taxas de crescimento e da desregulamentação de setores como o sistema bancário, companhias aéreas, de transporte, e outros setores de serviços, resultou em 'todo mundo se metendo no negócio de todo mundo' (AIJO, 1996, p.09).

Esse novo cenário evidenciou a necessidade de uma abordagem mais sistêmica a respeito das variáveis que afetam a competitividade e as relações entre os diversos atores que compõe o mercado empresarial (Williamson, 1985). Da mesma forma, o peso de manter os custos administrativos dessas grandes empresas, principalmente sob a forma de salários para essas camadas médias da gestão, tornou-se uma desvantagem cada vez maior nas corridas competitivas que se moldaram no mercado global de 1970 e 1980 (Webster, 1992). Williamson (1985) argumentou que as negociações e outras atividades associadas à busca de novos clientes e à independência empresarial também foram fatores que aumentaram em vez de reduzir os custos de transação. Da mesma forma, a incerteza gerada a partir desse comportamento autointeressado ocasionou custos elevados para a criação de salvaguardas contratuais, busca por informações de mercado e até mesmo a utilização do sistema judiciário para evitar prejuízos decorrentes de uma ação oportunista (Williamson, 1985).

Esses custos envolvem custos da a) elaboração e negociação dos contratos, b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, c) monitoramento do desempenho, d) organização de atividades e também considera os e) de problemas de adaptação (FARINA, 1999, p. 156).

Além de reduzir os custos através da reorganização e reestruturação de ativos, foi necessário implementar melhorias tecnológicas, tanto nos produtos quanto no processo de fabricação (Webster, 1992; Sheth e Parvatiyar, 1995b). Essa reestruturação se deu devido ao fato de que a nova realidade não permitia que a empresa ajustasse sua atuação no mercado para as demandas de mais e mais clientes, na qual a criação de valor era reforçada em torno do produto principal através da prestação do serviço e da confiança na relação com os clientes, fornecedores, distribuidores, etc. (Grönroos, 1996). Esses fatores acabaram por forçar as empresas a buscar maneiras de manter seus clientes, ao invés de conquistar novos, obrigando-as a procurar maneiras de proteger seus mercados. Como exemplo desse processo, cabe citar a segmentação de mercado e o desenvolvimento dos canais verticais, os quais surgiram como ferramentas capazes de direcionar e de diferenciar empresas concorrentes. Os comerciantes perceberam os benefícios de se concentrar em grupos específicos de clientes para os quais eles poderiam adaptar seus programas de marketing, e a verticalização, tais como *franchising* e direitos de distribuição exclusiva, oportunizou o controle sobre os canais de distribuição, permitindo aos comerciantes aumentar a sua representação para além dos seus próprios limites corporativos (Berry, 1995) (Sheth e Parvatiyar, 1995b; Aijo, 1996)

A utilização dessas ferramentas representou o ressurgimento do marketing direto e o desejo por manter um relacionamento de longo prazo com os consumidores, provocando uma nova discussão sobre a participação dos serviços no processo de criação de valor e questionamentos ao paradigma da troca e sua capacidade de explicar os fenômenos crescentes de engajamento relacional das empresas (Bartels, 1964; Shet e Parvatiyar, 1995b).

Shet e Parvatiyar (1995a) consideram que o rápido avanço tecnológico, especialmente em tecnologia da informação, foi um dos principais fatores que contribuíram para o renascimento das relações diretas entre produtores e consumidores. O acesso à informação permitiu que estratégias de otimização de tempo e custo fossem possíveis, como por exemplo o sistema de inventário *just in time* (JIT) e sistemas tecnológicos com capacidade de customizar e personalizar ofertas para consumidores individuais. Esse fator permitiu a redução da dependência dos produtores, bem como dos consumidores, de intermediários para efetuar os processos de acesso e de consumação, propiciando a volta da orientação relacional. Portanto, o questionamento do papel do intermediário e a valorização dos serviços no

processo de criação de valor foram as principais características dessa nova era que ficou conhecida como era pós-industrial (Shet e Parvatiyar, 1995a; Aijo, 1996).

Com a economia baseada em serviços, o cliente é parte integrante do processo de comercialização e entrega. Tomando como exemplo o caso de serviços como corte de cabelo, de limpeza, serviços de consultoria, de contabilidade e serviços jurídicos, o produtor individual do serviço é também o prestador de serviços, assim como os usuários desses serviços estão diretamente envolvidos na obtenção e utilização do mesmo, “estimulando e desenvolvendo a necessidade de manter e melhorar o relacionamento” (Sheth e Parvatiyar, 1995a, p.410). Além dos benefícios de redução de risco de ter um relacionamento com um determinado fornecedor, os clientes também podem colher benefícios sociais, pois fundamentalmente o marketing de serviços apela para que as pessoas sejam tratadas em uma base *one-to-one*, abordando a necessidade humana básica de se sentir importante (Berry, 1995; Crosby *et al.*, 1990).

A intangibilidade, outra característica inerente dos serviços, torna difícil a avaliação do mesmo antes de comprá-lo e vivenciá-lo, e alguns serviços continuam a ser difíceis de avaliar mesmo depois de realizados, como por exemplo os serviços de ordem técnica (consertos de carros e eletroeletrônicos, etc), fazendo da confiança um elemento primordial entre as relações de mercado. O contato repetido entre clientes e prestadores de serviços facilita o desenvolvimento de um vínculo emocional maior entre as partes envolvidas, obrigando as empresas a se esforçar em transmitir sinais de qualidade e garantias (Berry, 1995; Shet e Parvatiyar, 1995b).

O fim de barreiras como, por exemplo, a geográfica, também propiciou a oferta de produtos com desempenho cada vez melhor a um custo cada vez menor, aumentando a competição global e ampliando o conjunto de escolha de ambos os compradores industriais e consumidores finais. Por outro lado, a rápida evolução tecnológica aumentou os custos de pesquisa e de desenvolvimento (P&D), diminuindo a “janela” de tempo em que é possível recuperar esses custos. Partindo dessas premissas, as empresas que antes não se relacionavam, se viram obrigadas a trabalhar conjuntamente em projetos de pesquisa e programas de desenvolvimento de produtos, compartilhando os recursos e os riscos. Assim, as parcerias interfirmas e alianças empresariais tornaram-se populares nessa era (Shet e Parvatiyar, 1995a, p. 410).

Durante a década de 1980, essas novas formas de organização empresarial cresceram mais flexíveis e com modelos que são difíceis de demonstrar através de um organograma tradicional (Powell, 1990). Vários tipos de parceria – divisões, subsidiárias integrais,

licenciados, franqueados, *joint ventures*, entre outros – e trabalho em equipe entre os membros das organizações, partilhando de responsabilidades e cooperando para um desenvolvimento convergente, muitas vezes com menos ênfase na contratação formal e relatórios de gestão, avaliação e sistemas de controle, ganharam força. A melhor imagem visual dessas organizações, segundo Badaracco (1991), pode ser uma roda em vez de uma pirâmide, onde os raios são “elos de conhecimento entre uma organização e seus parceiros estratégicos ao redor do aro” (Webster, 1992, p.4).

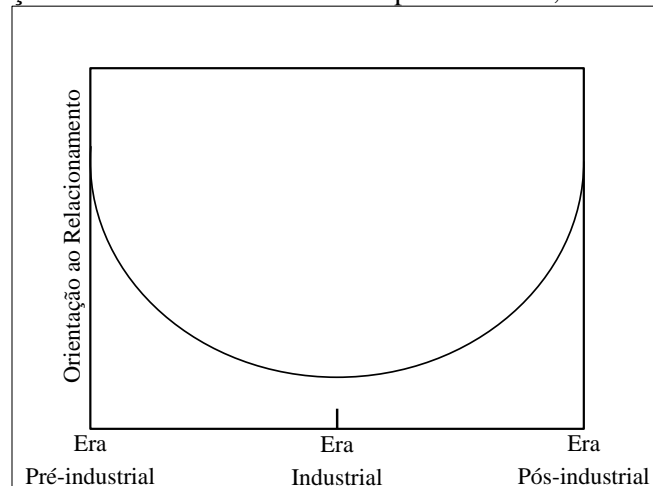
Grönroos (1996) descreve que essas novas exigências do mercado tiveram um impacto no campo da estratégia a ponto de provocar questionamentos acerca da capacidade de implementação do próprio marketing nas organizações. Piercy (1998) foi um dos autores que chegaram a afirmar que o marketing, enquanto ferramenta de gestão, estava em pleno enfraquecimento e que uma "perda da crença de gestão em marketing como uma força estratégica" estava em curso (Piercy, 1998, p. 226). No entanto, Gummesson (1998) contesta esse tipo de encaminhamento e explica que a aplicação mal sucedida dessas forças se dá pela falta de capacidade do marketing de vendas em se integrar com outros departamentos e funções da empresa. Segundo o autor, o marketing enquanto gestão, e principalmente quando orientado ao relacionamento, deve ser compreendido e implementado por todos os setores de uma empresa, ou seja, sua aplicação deve ser interativa, integrativa e interdisciplinar.

A imagem tradicional de organizações e seus mercados com dois atores claramente definidos, o comprador e o vendedor, se dissolve em uma rede complexa. Passamos de uma estrutura organizacional exclusiva - que exclui e delimita - à estrutura inclusiva - que inclui e une (GUMMESSON, 1998, p.247).

Portanto, o que Piercy (1998) chamou de enfraquecimento, para Gummesson (1998), significa um renascimento e fortalecimento das forças estratégicas do marketing.

Dessa forma, baseando-se no descrito até aqui, tem-se a confirmação de que o novo paradigma orientado ao relacionamento é um conceito considerado “novo-velho” e a sua aplicação nada mais é do que o retorno às práticas do comportamento econômico aplicado no mercado desde a era pré-industrial, ou seja, há um novo nome para caracterizar uma velha prática (Bartles, 1965, Berry, 1995), fato representado na figura 1, reproduzida a seguir.

Figura 1 - Orientação ao Relacionamento nas eras pré-industrial, industrial e pós-industrial.



Fonte: Sheth e Parvatiyar (1995a)

Para Mckenna (1996, p.03) a ideia central desse conceito que troca o “velho” pelo “novo” pode ser expressa como uma mudança na filosofia de marketing do “dizem-nos que cor você quer” para ‘vamos descobrir juntos se e como as questões relacionadas às cores ajudarão no seu objetivo maior’”. O autor postula que a ideia de satisfação do cliente é, portanto, complementada pela integração completa do cliente em um processo de geração de valor interativo, baseado na interdependência e reciprocidade.

Desta forma, Jüttner e Wehrli (1994) resumem os principais pontos que caracterizam essa transição conceitual entre a orientação transacional para a orientação relacional, conforme o quadro 1:

Quadro 1 – Orientação transacional x Orientação relacional

Foco da mudança	Transação	Relacionamento
Objetivo	Fazer uma venda (venda é resultado final e medida do sucesso); Satisfação das necessidades do cliente (cliente compra valores).	Criar um cliente (venda é o início do relacionamento); Integração do cliente (geração de valor interativa).
Compreensão do cliente	O cliente é anônimo; Compradores e vendedores são independentes.	O cliente é bem conhecido; Compradores e vendedores são interdependentes.
Tarefa dos comerciantes e critérios de desempenho	Avaliação baseada em produtos e preços; Concentrar-se em ganhar novos clientes.	Avaliação baseada em resolução de problemas; Concentrar-se em aumentar o valor dos clientes existentes.
Aspectos centrais da troca	Foco em produtos; Venda como uma conquista; Evento discreto (perspectiva episódica); Monólogo para agregar uma base de clientes.	Foco em serviço; Venda como um acordo; Processo contínuo (perspectiva holística histórica); Diálogo individualizado.

Fonte: Jüttner e Wehrli (1994)

Assim, a orientação relacional reaparece como uma opção mais atrativa e alternativa ao paradigma dominante centrado no produto, e o marketing de relacionamento surge como a estratégia que seria capaz de suprir todas as adversidades de um mercado cada vez mais exigente (Webster, 1992; Sheth e Parvatiyar, 1995b).

2.1.1 Marketing de Relacionamento: da distribuição à criação de valor

Como visto na seção anterior, as questões envolvendo a orientação relacional não são novas, no entanto, é somente a partir da década de 1970 que, para compreender o complexo relacionamento entre os atores no mercado, os estudiosos de marketing foram buscar inspiração em diversas fontes teóricas e metodológicas, entre elas disciplinas como a Economia Industrial, a Ciência Política, a Psicologia Social, a Sociologia e a Antropologia (Rocha e Luce, 2006).

Dessa forma, Grönross (1996) destaca duas correntes de pesquisa que emanam da Escandinávia e norte da Europa: 1^a) a Escola Nórdica de Serviço (Escandinávia), que estudou a gestão de marketing sob uma perspectiva de serviço, e 2^a) o *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods* (Grupo IMP) (França, Alemanha, Itália, Suécia e Reino Unido), que tem uma abordagem de rede e interação para compreender as empresas industriais. Nesse sentido, foi somente após a década de 1980 que estudos relacionados ao tema surgiram no mundo ocidental, privilegiando inicialmente a abordagem de canais de distribuição e incluindo posteriormente o enfoque das relações fornecedor-comprador. (Rocha e Luce, 2006). Os estudos que tangem as relações entre empresas e consumidores receberam pouca atenção das principais correntes teóricas e foram desenvolvidos no âmbito das pesquisas sobre satisfação do consumidor e qualidade de serviços, dentro da abordagem conhecida como CRM (*Customer Relationship Management*). (Rocha e Luce, 2006).

Grönross (1996) destaca que, apesar dessas correntes de pesquisa possuírem um denominador comum mesmo com objetos de estudo diferentes – a construção e a gestão de relacionamentos – existem diferenças conceituais referentes ao alcance e de escopo que não permitem chegar a um consenso sobre o que é exatamente marketing de relacionamento.

Mencionada pela primeira vez na literatura no ano de 1983, através de Leonard Berry nos Estados Unidos, a expressão "marketing de relacionamento" ficou definida como “atrair, manter e – em organizações multisserviços – reforçar relações com os clientes” (Berry, 1995,

p.236). O autor destacou que nessa orientação conquistar novos clientes passa a ser apenas um passo intermediário no processo de comercialização, e a retenção e a valorização do cliente leal, bem como o envolvimento dos funcionários e dos *stakeholders* em todos os processos relacionais são consideradas estratégias fundamentais (Grönroos, 1994; Berry, 1995; Aijo, 1996).

Grönroos (1990) afirma que o marketing de relacionamento é “estabelecer, manter, melhorar e comercializar relacionamento com os clientes”, porém, salienta que não necessariamente os relacionamentos são de longo prazo, pois, para o autor, o principal objetivo é o cumprimento das promessas feitas pelas partes envolvidas. Já Bitner (1995) complementa que, mais que uma capacidade de cumprir as promessas, outras premissas são de fundamental importância para um marketing de relacionamento bem sucedido: tornar as promessas realistas e viáveis de serem cumpridas. Em termos de marketing industrial, Jackson (1985, p. 2) refere-se ao marketing de relacionamento como "orientada para relacionamentos fortes e duradouros com contas individuais de marketing".

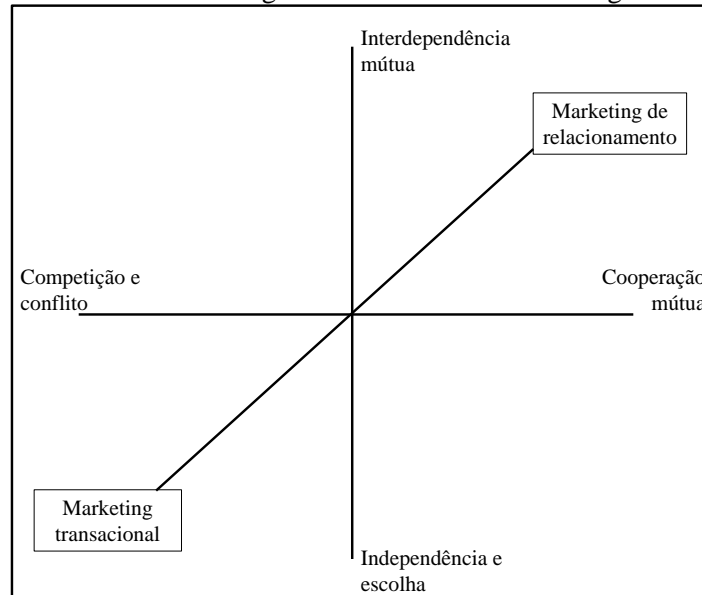
Por sua vez, Morgan e Hunt (1994, p. 21) já ampliaram o escopo e inseriram nessa conceituação todas as formas de trocas relacionais: “marketing de relacionamento são todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas com fornecedores, compradores, funcionários...”. Nesse mesmo sentido, Sheth e Parvatiyar (1995a) afirmam que um envolvimento interativo e integrativo entre as partes envolvidas em um relacionamento sugere estreitas ligações econômicas, emocionais e estruturais entre elas, sendo que essas mesmas ligações provocaram mudanças significativas nos axiomas¹ de marketing, conforme pode ser observado na figura 2.

Enquanto o marketing transacional postula que a concorrência e o autointeresse são os controladores da criação de valor e que através da competição os compradores podem oferecer uma escolha que motiva os comerciantes a criar uma oferta de valor mais alto para seu próprio interesse, os proponentes do marketing de relacionamento acreditam que a cooperação mútua, em oposição à competição e conflito, leva a uma maior criação de valor. Da mesma forma, a crença do marketing focado nas transações de que a independência de escolha entre os atores de marketing cria um sistema mais eficiente para a criação e distribuição de valor é questionada pelo marketing de relacionamento, o qual acredita que uma melhor qualidade a um custo mais baixo só poderá ser conseguida através da

¹ 1- Princípio evidente, que não precisa ser demonstrado. 2 - Máxima, sentença. 3 - Norma admitida como princípio (Michaelis, 2009).

interdependência e parceria entre os atores da cadeia de valor (Sheth e Parvatiyar, 1995a, p. 400).

Figura 2 – Axiomas do Marketing Transacional e do Marketing de Relacionamento



Fonte: Sheth e Parvatiyar (1995a)

Nesse sentido, Sheth e Parvatiyar (1995a, p. 407) chegaram a afirmar que essas mudanças “tem potencial para uma nova Teoria Geral do Marketing”. Corroborando essa afirmação, Sharma e Sheth (1997) sustentam que o crescente interesse no marketing de relacionamento, tanto teórico quanto prático, refletiu sim na necessidade de se encontrar uma nova teoria geral de marketing, pois, segundo os autores, o termo englobaria alguns constructos descritos por pesquisas anteriores, como marketing interno (Berry, 1983), alianças estratégicas (Day, 1990) alianças cooperativas de marketing (Anderson e Narus, 1990) e orientação de longo prazo (Ganesan, 1994).

Essa “supervalorização” do marketing de relacionamento, segundo Rocha e Luce (2006), se deu principalmente após edições especiais sobre o tema em revistas especializadas em marketing, tais como: o *Journal of the Academy of Marketing Science*, em 1995, o *Journal of Marketing Management* e o *European Journal of Marketing*, em 1996 e a revista *Industrial Marketing Management*, em 1997. Para os autores, a valorização do tema também por outras revistas de fora da área, como a *International Journal of Service Industry Management*, em 1994 e o *Journal of Business Research*, em 1999, exaltou os ânimos de alguns autores a ponto de provocar um exagero nas considerações teóricas como as descritas acima.

Ainda que tais manifestações significassem o reconhecimento da importância desse enfoque para a renovação da disciplina de Marketing, até

então estagnada em uma visão limitada de transações específicas, eram sem dúvida exageradas. Embora o marketing de relacionamento tenha trazido uma contribuição valiosa ao desenvolvimento do campo, não se tornou uma nova disciplina [...] seus conceitos e construtos que se integraram à abordagem tradicional, complementando-a sem substituí-la (ROCHA e LUCE, 2006, p.88).

Observando, portanto, que a crescente popularidade dos paradigmas relacionais e a sua aparente aplicabilidade atingiu várias e novas arenas, Iacobucci e Ostrom (1996) demonstram, de forma clara e sucinta, que os relacionamentos podem diferir em termos de nível estrutural ou unidades de observação. Os autores denominam essas formas de relacionamento como duplas diádicas e as separam em dois conjuntos:

- 1°. O primeiro conjunto refere-se ao clássico “relacionamento interpessoal”: por exemplo, companheiros, colegas de trabalho, vizinhos;
- 2°. O segundo conjunto refere-se às duplas de cunho comercial:
 - a. *Indivíduo-para-indivíduo*: por exemplo, médico-paciente, atendente de bordo do consumidor;
 - b. *Indivíduo-para-firma*: por exemplo, consumidores e pequenas empresas, consumidores e grande empresa;
 - c. *Empresa-para-empresa*: geralmente, de grupo para grupo, tem como exemplo a agência de empresa de negócios e consultoria, engenharia e departamentos de marketing.

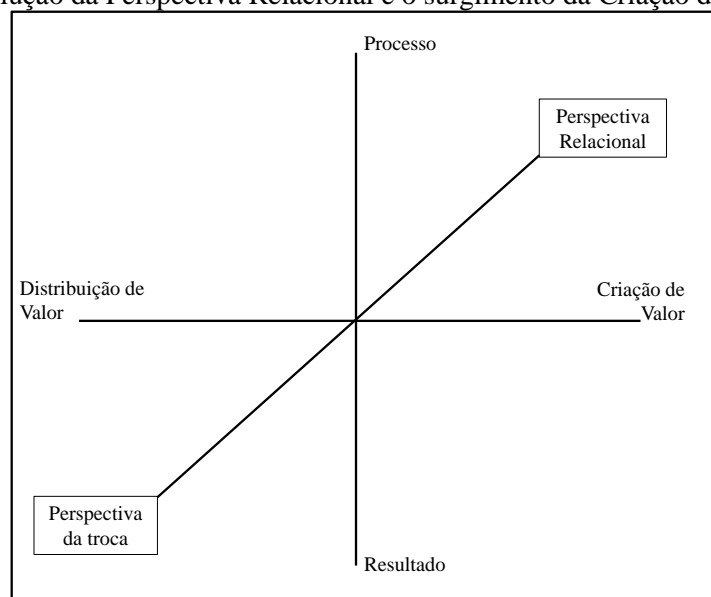
Por sua vez, Gummesson (1998) alerta que é de suma importância que todos os setores de uma empresa estejam envolvidos e focados no marketing de relacionamento. Segundo o autor, isso deve ocorrer em função de que existem dois tipos de profissionais que trabalham com marketing: aqueles contratados especificamente para trabalhar com ele (*full-time marketers* - FTMs) e todos os outros profissionais da empresa (*part-time marketers* - PTMs), sejam eles o CEO, os designers de produtos, desenvolvedores de sistemas e software de computador, responsáveis pela contabilidade e recursos humanos, bem como recepcionistas, telefonistas e pessoal de limpeza.

Todos eles influenciam relacionamentos com os clientes durante parte do seu tempo. FTMs e PTMs juntos constituem a função de marketing. A conclusão importante é que o FTMs nunca pode fazê-lo por conta própria. Eles não podem estar no lugar certo, no momento certo, em contato com o cliente certo e ter conhecimento certo o tempo todo, mas os PTMs podem! (GUMMESSON, 1998, p.243).

É nesse sentido que a cultura do marketing de relacionamento precisa ser disseminada na empresa como um todo e, mesmo que uma relação entre um fornecedor e um cliente seja comercial, ela deve ser tratada como um relacionamento, “requerendo uma visão de longo prazo, com respeito mútuo, estratégias ganha-ganha, e principalmente com a aceitação do cliente como um parceiro e coprodutor de valor e não apenas um receptor passivo do produto de um fornecedor” (Gummesson, 1998, p. 243). Isso ocorre justamente porque um relacionamento não abrange somente a díade entre vendedor e comprador, e sim todos os parceiros que trocam recursos, sejam eles um fornecedor com seus próprios fornecedores, concorrentes, e os intermediários. Gummesson (1998) ainda destaca que os relacionamentos também envolvem relações com as autoridades públicas, os meios de comunicação, partidos políticos e outros fenômenos da sociedade que não pertencem especificamente ao mercado, mas exercem influência fundamental em seu comportamento.

Partindo dos conceitos e pressupostos acima descritos, observa-se, portanto, que o marketing de relacionamento não é a mudança de paradigma que os autores esperavam, no entanto, é considerado o caminho para o desenvolvimento de um modelo que possa representar a natureza contínua da relação de atores. Sheth e Parvatiyar (1995a) argumentam que, nesse paradigma, os consumidores estariam cada vez mais coproduzindo, engajados na criação conjunta de valor em vez de distribuição de valor, e concentrados no relacionamento, enfatizando cada vez mais que não há uma necessidade de intermediários nos processos, e também que há uma fronteira cada vez menor entre os produtores e consumidores, conforme figura 3.

Figura 3 – Evolução da Perspectiva Relacional e o surgimento da Criação de Valor conjunta



Fonte: Sheth e Parvatiyar (1995a)

Dessa forma, novas abordagens que abrangessem novos elementos para a criação da fidelidade do cliente, o estabelecimento de fatores influenciadores da criação de valor e motivações que levassem os clientes a entrarem em relacionamentos duradouros com seus fornecedores foram consideradas necessárias e urgentes.

2.1.1.1. Por que se relacionar?

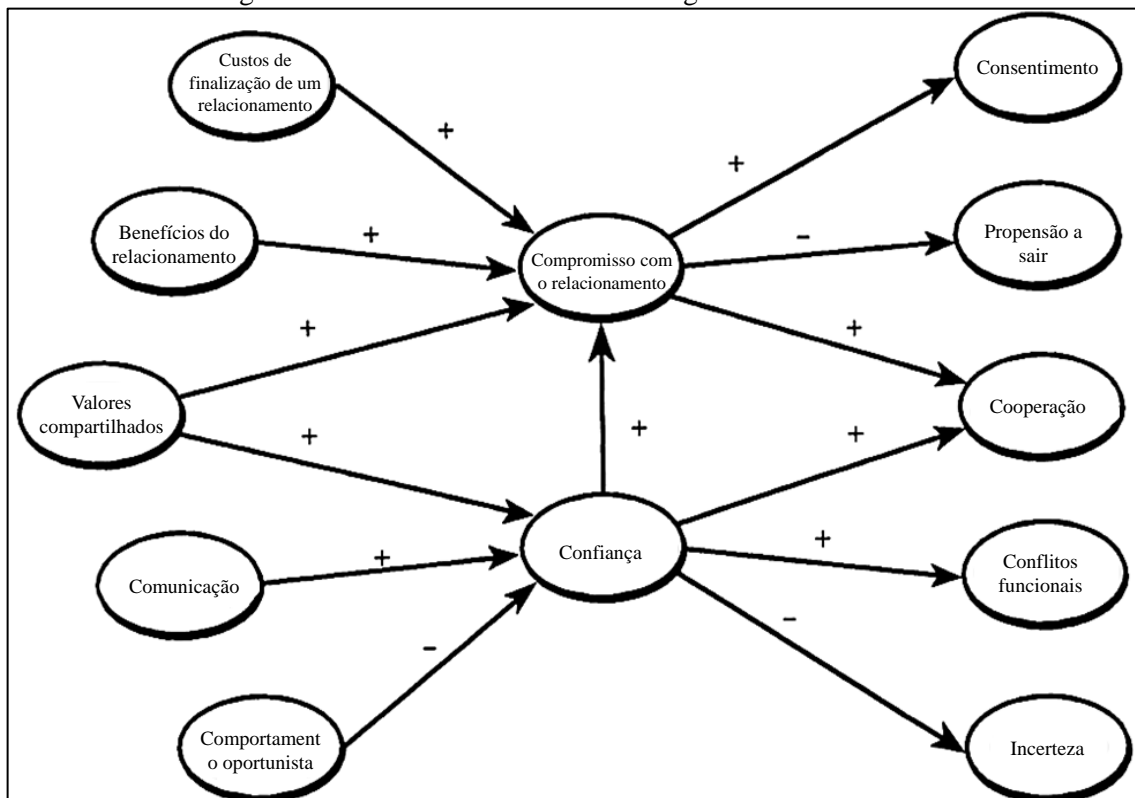
Considerando a necessidade descrita acima, Morgan e Hunt (1994) desenvolveram um modelo teórico que visou identificar quais fatores, mediados pelo compromisso do relacionamento e confiança, podem influenciar no sucesso ou não do marketing de relacionamento. Esse modelo, denominado *Key Mediating Variable* (KMV) (figura 4) baseou-se principalmente na Teoria da Troca Social, na qual o compromisso com o relacionamento é definido pelo desejo permanente em manter esse relacionamento valorizado, o qual, por sua vez, só existe quando a relação é considerada importante a ponto de incentivar um parceiro a trabalhar para que esse relacionamento perdure por tempo indeterminado. Já a confiança só existe quando um parceiro confia na integridade do outro e há vontade em contar esse parceiro, ou seja, acredita-se firmemente que o parceiro que recebe a confiança possui qualidades como competência, honestidade e responsabilidade e não agiria de forma inesperada trazendo resultados negativos à relação (Morgan e Hunt, 1994).

Segundo os autores, embora não haja dúvida de que muitos fatores contextuais contribuem para o sucesso ou o fracasso dos esforços específicos do marketing de relacionamento, o compromisso e confiança são "chave" porque incentivam os profissionais de marketing a: (Morgan e Hunt, 1994, p.22)

- a) Trabalhar para preservar os investimentos de relacionamento por meio da cooperação com parceiros de troca;
- b) Resistir a alternativas atraentes de curto prazo em favor dos benefícios esperados em longo prazo ao se engajar com os parceiros existentes e;
- c) Ver ações potencialmente de alto risco como prudentes devido à crença de que os seus parceiros não vão agir de forma oportunista.

Portanto, somente produzirão resultados que promovem a eficiência, produtividade e eficácia os relacionamentos que tiverem como elementos-chave o compromisso e a confiança conduzindo os comportamentos cooperativos (Morgan e Hunt, 1994).

Figura 4 - O Modelo KMV de Marketing de Relacionamento



Fonte: Morgan e Hunt (1994)

Seguindo esse mesmo raciocínio, porém baseando-se na Teoria do Comportamento do Consumidor, Sheth e Parvatiyar (1995b) objetivaram compreender o que motiva os consumidores a se engajar em um comportamento do mercado relacional. Através de uma análise teórica, os autores desenvolveram proposições que tendem a justificar o porquê de um cliente reduzir deliberadamente suas opções de escolha.

Assim como para Morgan e Hunt (1994), Sheth e Parvatiyar (1995b) postulam que o comportamento cooperativo só é possível quando o compromisso faz parte do relacionamento em questão, no entanto, para esses autores, esse compromisso é motivado pelos consumidores que, apesar de inúmeras escolhas, optaram em reduzi-las para estar nesse relacionamento propriamente dito.

[...] os consumidores se envolvem em um comportamento de mercado relacional para alcançar uma maior eficiência na sua tomada de decisão, para reduzir a tarefa de processamento de informações, para obter consistência mais cognitiva em suas decisões, e para reduzir os riscos percebidos associados com as escolhas futuras (SHETH e PARVATIYAR, 1995b, p.256).

Dessa forma, Sheth e Parvatiyar (1995b) propõem que os consumidores, mesmo em situações em que não há escolha, propositadamente reduzem as suas escolhas, pois ao fazê-lo renunciam a oportunidade de escolher outro comerciante/produto/serviço que também atenderia às suas necessidades. Assim, rotina, saciedade, expectativa, informação, redução do risco, a influência da família e de grupos sociais, a responsabilidade social e cívica, assim como a tecnologia, seriam elementos elencados como os principais redutores de escolha por parte do consumidor (Sheth e Parvatiyar, 1995b).

Tanto Morgan e Hunt (1994) quanto Sheth e Parvatiyar (1995b) ressaltam que compras repetidas não são sinônimo de um relacionamento entre um consumidor e um produto/marca/empresa. Os autores destacam que operações repetidas são apenas precursoras de um relacionamento, pois propiciam um envolvimento maior e uma valorização do mesmo a ponto de que um compromisso entre as partes possa surgir.

No entanto, Bagozzi (1995) faz uma crítica às proposições de Sheth e Parvatiyar (1995). Segundo o autor, a redução da escolha é muitas vezes por um produto e não é intencional, da mesma forma que um cliente pode escolher entrar em um relacionamento pelo simples fato de ele lhe gerar algum status. Para o autor, outros motivos, condições e processos poderiam explicar porque uma pessoa entra em um relacionamento ou não.

Outros objetivos surgem inconscientemente por causa de forças biológicas, emocionais, morais ou normativos. Quando nos sentimos mal, por exemplo, o nosso objetivo é ficar melhor, então procuramos serviços de saúde (BAGOZZI, 1995, p.273).

Em sua análise, o autor faz um destaque a dois aspectos: a reciprocidade e o comportamento moral. Bagozzi (1995, p.275) afirma que a reciprocidade é muito mais do que “olho por olho”, é mais do que uma norma, ela é uma característica essencial da autoregulação mais relacionada a máximas como “devemos resistir ao mal, mas não fazer o mal em troca”. Ou seja, a reciprocidade não é apenas uma virtude, mas é uma virtude fundamental e um tipo de comportamento moral. O comportamento moral também é um componente do comportamento intencional. É por isso que Bagozzi (1995) resalta que a emoção é um aspecto central de muitos relacionamentos de marketing, nos quais algumas das virtudes morais mais prováveis de influenciar o comportamento relacional são a empatia, a bondade, a sociabilidade, a lealdade, a autocontenção, e gratidão e a fidelidade à marca (Bagozzi, 1995).

Reciprocidade tem, creio eu, duas funções principais. No nível social, constrói solidariedade e cria e mantém o equilíbrio nas relações sociais. No nível individual, reforça a autoestima e autoconceito, confirma a necessidade de retribuir, e promove a previsibilidade (e, portanto, reforça as expectativas). Os níveis sociais e individuais se unem através de uma espécie de genética social em que a reciprocidade é selecionada para e em forma através de socialização, sanções e recompensas. Isto acontece ao nível das interações cliente-comerciante, bem como em nível de relações institucionais e sociais à escala (BAGOZZI, 1995, p. 276).

Peterson (1995, p. 279) segue a mesma linha de Bagozzi (1995) e afirma que, ainda que haja alguns consumidores que entram em relações com os comerciantes justamente para simplificar suas escolhas, o comportamento do consumidor é demasiadamente complexo para “que exista um ‘axioma’ único servindo como a pedra fundamental de uma teoria justificando por que os consumidores entram em relacionamentos com comerciantes”. Embora as evidências possam ser usadas para argumentar que os consumidores gostam de reduzir o número de opções disponíveis para eles, a evidência direta sugere que os consumidores preferem mais, em vez de menos opções (Peterson, 1995).

Na medida em que as relações de marketing são monogâmicas, os consumidores que entram em um relacionamento estão limitando as suas escolhas. Mas quantos consumidores se limitam a um único relacionamento com um fornecedor do produto ou serviço particular? Os consumidores que viajam com frequência tendem a ter relacionamentos simultaneamente com várias companhias aéreas, hotéis, locadoras de automóveis e similares. Portanto, os consumidores são polígamos (eles podem até ser promíscuos!) (PETERSON, 1995, p. 279).

O autor cita estudos sobre satisfação do consumidor cujos resultados sugerem que a diminuição do número de opções disponíveis para o consumidor não necessariamente aumentou a satisfação do consumidor (Jacoby *et al.*, 1974; Reibstein *et al.*, 1975; Fornell e Robinson, 1983). Portanto, em vez de argumentar que os consumidores querem reduzir as suas escolhas, pode ser mais apropriado argumentar que os consumidores vão aceitar certos tipos de redução de opções como consequência de entrar em um relacionamento com um comerciante (Peterson, 1995).

Observa-se assim uma alternância nas discussões entre teoria social e comportamento do consumidor quando se trata de analisar os fatores que motivam o relacionamento em longo prazo entre os atores de mercado.

Considerando toda essa discussão, Gummesson (2002) propôs que fosse considerada uma nova economia baseada em valor e em redes, que abrangesse um equilíbrio entre os

aspectos centrados na produção e também no cliente. Nessa situação, o consumidor e a empresa estariam envolvidos intimamente na criação conjunta de valor, promovendo vantagens para cada consumidor e, ao mesmo tempo, sendo sustentável para a empresa. Porém, para que isso ocorra, o autor salienta as mudanças necessárias no âmbito do marketing, no qual a pesquisa indutiva deveria assumir um papel de protagonista.

Isso significa usar os nossos sentidos, o nosso bom senso, intuição, conhecimento tácito e experiência em conjunto com a pesquisa acadêmica sistemática e observações cotidianas da prática. Pessoalmente, eu abraço sua fusão com a pesquisa-ação, a introspecção, a investigação narrativa, e estudos (GUMMESSON, 2002, p.589).

Gummesson (2002, p. 589) finaliza sua análise considerando que o “mundo é complexo e ambíguo” e exatamente por isso que as observações de profissionais, consumidores e pesquisadores devem ter prioridade sobre “os repositórios de velhas teorias, conceitos, axiomas e outras reivindicações de marketing”, dando espaço para o novo e para uma nova teoria de marketing.

Contudo, observando a literatura, observa-se que, nos anos seguintes, houve pouca evolução nesse sentido. Grönroos (2004), dois anos depois de Gummesson (2002), novamente faz uma crítica à maneira como o marketing de relacionamento é tratado, tanto no cenário acadêmico quanto profissional, no que tange aos fatores que promovem a participação em um relacionamento duradouro entre as partes:

[...] até agora não há quase nenhuma pesquisa empírica nesta área. Por exemplo, sabemos muito pouco sobre os antecedentes de um ativo ou um passivo no modo relacional, e sobre os fatores endógenos ou exógenos que provocam uma mudança de um modo transacional para um modo relacional ou de um modo relacional passivo para um ativo (GRÖNROOS, 2004, p. 110).

Segundo o autor, a compreensão e o gerenciamento de serviços no relacionamento estão no cerne de sua construção e manutenção, e esse relacionamento deve ser visto como um processo onde comunicação, interação e valor são peças fundamentais. Ou seja, se o fornecedor ou o prestador de serviço consegue alinhar com êxito os seus recursos (elementos de produto físico, elementos de serviços, informações e outros recursos de vários tipos) e as competências com processos internos de seus clientes, tem-se a transformação do valor em

valor percebido pelo cliente, sendo que este deve ser apoiado pelo marketing de comunicação antes e durante o processo de interação do relacionamento (Grönroos, 2004).

As questões que envolvem a criação de valor são complexas e recebem influências de diversas áreas do conhecimento, o que torna crítica a sua definição. A fim de tentar minimizar as ambiguidades sobre o tema, a seção a seguir tem como objetivo discorrer brevemente sobre os caminhos que os autores seguiram no sentido de melhor conceituá-lo, até se chegar à noção utilizada neste trabalho.

2.1.1.2 Compreendendo o conceito de valor percebido

Como visto no início do capítulo, ao valor é possível atribuir diferentes significados conforme o ponto de vista teórico. Em marketing, sob a perspectiva dominante centrada no produto, o valor refere-se à percepção do consumidor entre a qualidade recebida e o preço pago pelo produto. (Bartels, 1964; Richins, 1994). No entanto, com a transição para a orientação relacional, ficou claro que as considerações meramente econômicas não eram suficientes para compreender o que leva um indivíduo a adquirir ou usar um produto:

Enquanto essa abordagem pode ser apropriada para algumas situações, há muitas razões para acreditar que o valor econômico não pode capturar totalmente o valor real de muitos dos objetivos possuídos pelos consumidores (RICHINS, 1994, p. 504).

Na década de 1980, Zeithaml (1988) realizou um estudo exploratório com CEOs e clientes de uma empresa de sucos de fruta com o objetivo de compreender como se dava o processo de entrega de valor nos relacionamentos entre as partes. Os resultados apontaram que o valor percebido é subjetivo e individual e, portanto, varia de consumidor para consumidor, podendo inclusive modificar-se, dependendo da ocasião. Ou seja, a autora conseguiu comprovar que o valor possui diversas interpretações e é influenciado por vários fatores (Zeithaml, 1988).

Com base nesses resultados, pode-se analisar que, embora haja variação entre o que é recebido entre os consumidores (ou seja, alguns podem querer volume, outros alta qualidade, ou ainda conveniência) e o que é dado (ou seja, alguns estão preocupados apenas com o

dinheiro gasto, outros com tempo e esforço), o valor representa um *tradeoff* entre um e o outro.

Valor percebido é a avaliação global do consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e o que é um dado (ZEITHAML, 1988, p. 14).

Ravald e Grönroos (1996, p. 19), descrevem que o conceito de valor é multifacetado e complexo, podendo causar um uso inadequado devido à falta de um “compromisso em compreender realmente o que significa fornecer valor aos clientes, sem a verificação de como o valor acrescentado está relacionado com as necessidades dos clientes e sem verificar a efetivação de rentabilidade para as partes envolvidas”.

Nesse mesmo caminho, os autores afirmam que o valor percebido é definido como a razão de benefícios visíveis em relação ao sacrifício percebido (figura 5), no qual o sacrifício percebido inclui todos os custos que o comprador enfrenta ao fazer uma compra: preço de compra, os custos de aquisição, transporte, instalação, processamento de encomendas, reparos e manutenção, risco de falha ou mau desempenho. Já os benefícios percebidos são uma combinação de atributos físicos, atributos de serviços e suporte técnico disponível em relação ao uso específico do produto, bem como o preço de compra e outros indicadores de qualidade percebida.

Figura 5 – Valor percebido pelo cliente

$$\text{Valor percebido pelo cliente} = \frac{\text{Benefícios percebidos}}{\text{Sacrifícios percebidos}}$$

Fonte: Ravald e Grönroos (1996)

No entanto, os autores afirmam ainda que o relacionamento em si pode ter um efeito importante sobre o valor total percebido. Em uma relação estreita o cliente provavelmente muda o foco de avaliar as ofertas separadas para avaliar a relação como um todo, ou seja, a razão para uma compra pode ser simplesmente porque o cliente tem um relacionamento com este fornecedor e, mesmo que a oferta não seja exatamente o que ele buscava, as partes envolvidas tentam chegar a um acordo para que os objetivos de ambos possam ser cumpridos. O autor propõe então usar o termo "Valor Total do Episódio"², que poderia ser descrito como

² Entende-se por “episódio” uma operação discreta, que tem um "início distinto, curta duração e finalizada levando em consideração o desempenho da ação" (Morgan e Hunt, 1994).

uma função tanto do valor do episódio quanto do valor do relacionamento, conforme a figura 6.

Figura 6 – Valor Total do Episódio

$$\text{Valor total do episódio} = \frac{\text{Benefícios do episódio} + \text{Benefícios do relacionamento}}{\text{Sacrifícios do episódio} + \text{Sacrifícios do relacionamento}}$$

Fonte: Ravald e Grönroos (1996)

Nesses casos, os benefícios que aumentam o valor percebido pelo cliente durante um episódio, como por exemplo qualidade superior do produto, marca/imagem, apoio aos serviços, entre outros, seriam certamente de grande importância no momento em que o cliente precisar escolher entre diferentes fornecedores, mas não farão diferença em um relacionamento de longo prazo. Nesse ínterim, o conceito de benefício assume um significado mais profundo quando se trata de benefícios do relacionamento, no qual se aplicam os conceitos de segurança, credibilidade, continuidade, entre outros, que, juntos, aumentam a confiança para com o fornecedor e, assim, apoiam e incentivam a criação do valor total percebido do episódio (Ravald e Grönroos, 1996).

Já segundo Sheth *et al.* (2001, p.76), são as habilidades que produtos e serviços têm para resolver problemas que constituem o valor para o cliente, ou seja, o valor nada mais é do que o “potencial que um produto ou serviço tem de satisfazer às necessidades e aos desejos dos clientes”. No entanto, as necessidades e desejos dos clientes não são idênticos, um produto ou serviço pode ter mais ou menos valor dependendo do contexto e situação em que os clientes estão inseridos (quadro 2).

Quadro 2 – Matriz de valores e papéis do cliente

		Papéis do cliente		
		Usuário	Pagante	Comprador
Classificação dos Valores	Valores Universais	Desempenho	Preço	Serviço
	Valores Pessoais <i>Específicos de Grupos</i>	Valor social	Valor de crédito	Valor de conveniência
	<i>Específicos de Indivíduos</i>	Valor emocional	Valor de financiamento	Valor de personalização

Fonte: Sheth *et al.* (2001)

Em relação ao quadro 2, cabe destacar que os valores universais são aqueles que satisfazem às necessidades do cliente, enquanto os valores pessoais são os que satisfazem os desejos do cliente. Este segundo grupo é dividido entre valores específicos de grupos e

específicos de indivíduos; o primeiro representa os desejos de todo um grupo ou segmento e o segundo refere-se ao prazer e conforto pessoal. No que tange aos papéis do cliente, as próprias denominações falam por si (Sheth *et al.*, 2001):

1. Os usuários buscam o desempenho físico de um produto ou os resultados de um serviço, assim como os grupos preocupam-se com o significado social do produto ou serviço que utilizam e os indivíduos buscam o prazer e a satisfação emocional dos seus desejos;
2. Os pagantes preocupam-se com o preço, custos e, conseqüentemente, com as compensações que receberão após a aquisição de determinado produto ou serviço, bem como dão preferência às facilidades quanto à forma de pagamento destes, seja para os grupos ou indivíduos;
3. Os compradores valorizam os serviços prestados em torno do produto principal, ou seja, o atendimento na pré e na pós-compra e garantias contra os riscos. Da mesma forma que buscam economizar tempo e esforço, eles buscam adquirir produtos/serviços sob medida às suas necessidades e desejos e com uma interação interpessoal positiva.

Nesse contexto, os autores ainda ressaltam que existe outro sentido em que o termo valor é empregado na literatura sobre o comportamento do consumidor:

Nessa outra interpretação, valores são considerados objetivos de vida desejáveis para uma sociedade, cultura ou pessoa. São exemplificados por valores que visam a objetivos supremos com a paz mundial, respeito ao próximo, e felicidade e por valores instrumentais como agir de forma honesta, trabalhar com afinco, e assim por diante (SHETH *et al.*, 2001, p. 75).

Essa definição assemelha-se às definições de virtude e comportamento moral de Bagozzi (1995). Já Gummesson (2002) faz uma crítica a essa visão de que a criação de valor é tradicionalmente associada ao papel de fornecedores em função do cliente. O autor afirma que é preciso “relaxar essa distinção entre o produtor e o consumidor e, eventualmente, crescer e assumir as conseqüências do conhecimento acumulado ao longo de décadas” (Gummesson, 2002, p. 587). Ou seja, o consumidor não é um receptor passivo, mas um coprodutor, usuário e criador de valor. Vargo e Lusch (2004), corroborando com Gummesson (2002), também são críticos da lógica dominante centrada nos produtos e afirmam que é preciso prestar atenção nas mudanças que vieram ocorrendo ao longo dos últimos 50 anos. Segundo os autores, um novo paradigma está se movendo em direção “a relações de trocas dinâmicas, que envolvem

processos que executam e trocam habilidades e/ou serviços nas quais o valor é cocriado com o consumidor” (Vargo e Lusch, 2004, p.4). Dessa forma, tem-se a definição de valor que será trabalhada nesta tese.

A próxima seção irá discorrer sobre a cocriação de valor e seus principais aportes teóricos.

2.2 COCRIAÇÃO DE VALOR

Na constante busca por compreender as relações entre os atores do mercado, o pensamento de marketing continuamente se afastou dos conceitos que trazem o valor “embutido” em bens tangíveis e que possuem o foco em atividades dirigidas às transações discretas ou estáticas. Ele se moveu em direção às relações de trocas dinâmicas que envolvem processos de realização e troca de habilidades e/ou serviços, nos quais o valor é cocriado com o consumidor (Vargo e Lusch, 2004).

Prahalad e Ramaswamy (2000) atribuem grande parte dessa mudança à internet, ferramenta que possibilitou aos consumidores se envolver cada vez mais em um diálogo ativo e explícito com os fabricantes de produtos e serviços, assumindo o papel de protagonista nas relações e tornando-se uma nova fonte de competências para a empresa, pois compartilham seus conhecimentos, suas habilidades e a sua vontade de aprender e experimentar. Essas competências passaram a ser incorporadas nos modelos de negócios das empresas, sendo aproveitadas enquanto vantagem competitiva de mercado. No entanto, somente as empresas que compreenderam que essa estratégia envolve mais do que apenas a criação de um diálogo conseguiram atingir seus objetivos:

Os gerentes também têm que perceber que o cliente não está mais interessado em comprar um produto. O produto, na verdade, não é mais que um artefato em torno do qual os clientes têm experiências. Além do mais, os clientes não estão preparados para aceitar experiências fabricadas pelas empresas. Cada vez mais, eles querem moldar as próprias experiências (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000, p. 83).

Para Sheth *et al.* (2000), essa mudança de perspectiva levou à adoção generalizada de uma visão centrada no cliente (*Customer-Centric*), a qual seria a única capaz de maximizar a eficiência efetiva das ações de marketing. No entanto, Vargo e Lusch (2004) afirmam que

essa mudança significou muito mais do que simplesmente uma visão orientada para o consumidor, significou que ele passou a fazer avaliações críticas de valor com os produtos em uso, tomando como base o serviço envolvido em uma compra. Para os autores, isso ocorre porque mesmo quando os consumidores adquirem uma mercadoria é o serviço que eles estão esperando para comprar, pois a mercadoria somente torna-se valiosa a partir do momento da sua utilização, ou seja, aplica-se o conceito de valor em uso (Ballantyne e Aitken, 2007).

Portanto, para Vargo e Lusch (2004), mesmo considerando o ponto de vista *Customer-centric*, a nova visão de mercado tem o valor definido e cocriado com o consumidor em vez de incorporado no produto e deve ser centrada no serviço (*Service-centered*). Essa visão foi considerada como uma nova lógica dominante de marketing, denominada por Vargo e Lusch (2004) como nova Lógica do Serviço Dominante, a Lógica S-D.

Contudo, antes de conceituar a nova lógica dominante, é preciso esclarecer que os autores fazem uma distinção entre o termo “serviço” utilizado nessa proposta, do termo “serviços” expresso em marketing de serviços e utilizado na lógica dominante centrada em bens (*Logic goods-dominant* – Lógica G-D). Na Lógica S-D, o termo é utilizado no singular indicando um processo de fazer algo para alguém, diferente do termo no plural, que implicaria em um tipo especial de produto (intangível), como seria coerente com a Lógica G-D (Lusch e Vargo, 2006). Os autores rebatem as críticas sobre a escolha do termo, afirmando de que na Lógica S-D não existe um embate entre serviço e produto. Segundo eles, “na Lógica S-D, serviço é o denominador comum de troca e, portanto, é hiperônimo aos bens” (Lusch e Vargo, 2006, p. 282).

Nesse sentido, Vargo e Lusch (2004) afirmam que é preciso compreender que essas mudanças de visão de mundo trazem mudanças importantes de foco. Na Lógica G-D o foco reside sobre os recursos através dos quais é realizada uma operação ou ato (recursos operando). Já na Lógica S-D são os recursos que produzem efeitos (recursos operantes), conforme é possível observar no quadro 3.

Quadro 3 - Diferenças entre a Lógica G-D e a Lógica S-D

Recursos	Tradicional Lógica Dominante Centrada em Bens	Emergente Lógica Dominante Centrada no Serviço
Unidade primária de troca	Pessoas realizam trocas por bens. Esses produtos servem principalmente como recursos operando;	Pessoas trocam para adquirir os benefícios de competências especializadas ou serviços. Conhecimentos e habilidades são recursos operantes;
Papel de mercadorias	Mercadorias são recursos operando e produtos finais. Os profissionais de marketing mudam sua forma, lugar, tempo e posse;	Mercadorias são transmissoras de recursos operantes (conhecimento incorporado); eles são intermediários "produtos" que são usados por outros recursos operantes (clientes) como aparelhos em processos de criação de valor;
Papel do cliente	O cliente é o destinatário de mercadorias. Os comerciantes fazem as coisas para os clientes; O cliente é um recurso operando;	O cliente é um coprodutor do serviço. Marketing é um processo de fazer as coisas em interação com o cliente. O cliente é principalmente um recurso operante, apenas ocasionalmente funcionando como um recurso operando;
Determinação e significado de valor	O valor é determinado pelo produtor. Ele está incorporado no recurso operando (bens) e é definido em termos de "valor de troca";	O valor é percebido e determinado pelo consumidor com base no "valor de uso". Resulta da aplicação benéfica dos recursos operantes, por vezes transmitidos através de recursos operando. As empresas só podem fazer propostas de valor.
Interação empresa-cliente	O cliente é um recurso operando. Os clientes estão agindo para criar transações com recursos;	O cliente é principalmente um recurso operante. Os clientes são participantes ativos em trocas relacionais e coprodução;
Fonte de crescimento econômico	A riqueza é obtida a partir de recursos tangíveis excedentes e mercadorias. Riqueza é composto de possuir, controlar e produção de recursos operando.	A riqueza é obtida através da aplicação e intercâmbio de conhecimentos e habilidades especializadas. Ele representa o direito ao uso futuro dos recursos operantes.

Fonte: Vargo e Lusch (2004)

A diferenciação apresentada no quadro acima, somada às dez premissas fundamentais apresentadas abaixo ajudam a compreender os conceitos centrais da Nova Lógica Dominante (Vargo e Lusch, 2004; Lusch e Vargo, 2006; Vargo e Lusch, 2008):

- 1) *Serviço é a base fundamental de troca*: é a aplicação de recursos operantes (conhecimentos e habilidades) onde “serviço”, conforme definido na lógica do serviço dominante, é a base para toda a troca. Serviço é trocado por serviço;
- 2) *Trocas indiretas mascaram a base fundamental da troca*: o serviço é fornecido através de combinações complexas de bens, dinheiro e instituições, a base da troca de serviços nem sempre é evidente. Devido à crescente divisão do trabalho, e ao crescimento de sistemas de marketing vertical e suas grandes organizações burocráticas e hierárquicas da sociedade industrial, a maioria do pessoal de marketing (e funcionários em geral) parou de interagir com os clientes.

- 3) *Bens são mecanismos de distribuição para prestação de serviços*: bens (duráveis e não duráveis) entregam seu valor por meio do seu uso, o serviço que eles provem;
- 4) *Recursos operantes são a fonte fundamental da vantagem competitiva*: a capacidade comparativa para causar a mudança desejada impulsiona a concorrência.;
- 5) *Todas as economias são economias de serviços*: as economias foram identificadas ao longo do tempo segundo macroespecializações e/ou resultados produzidos (caça, produtos da agricultura, produtos manufaturados). Praticamente todas as atividades realizadas hoje sempre foram realizadas de alguma maneira, no entanto, elas tornaram-se cada vez mais separadas em especialidades e trocadas no mercado. Ou seja, os serviços não estão se tornando importantes, mas sim mais aparentes, uma vez que sempre caracterizaram a essência da atividade econômica;
- 6) *O consumidor é sempre um cocriador de valor*: este conceito representa uma ruptura drástica da lógica centrada em bens, que vê valor como algo que é adicionado aos produtos no processo de produção e no ponto de troca é capturado através do valor em troca. A Lógica S-D, no entanto, argumenta que o valor só pode ser criado com e determinado pelo usuário no processo de consumo e através do uso, ou o que é referido como o valor em uso;
- 7) *A empresa não pode entregar valor, somente fazer proposições de valor*: a empresa pode somente fazer proposições de valor que se esforçam para serem melhores ou mais atraentes do que as dos concorrentes. “O consumidor é o ponto focal de marketing e a criação de valor só é possível quando um bem ou serviço é consumido. Um bem não vendido não tem valor e um provedor de serviços sem os clientes não podem produzir nada”(Gummesson, 1998, p.247);
- 8) *A visão centrada em serviços é inerentemente orientada ao consumidor e relacional*: interatividade, integração, customização e coprodução são as características da visão orientada a serviço e o foco é o consumidor e o relacionamento;
- 9) *Todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos*: o contexto de criação de valor é a rede das redes (integradores de recursos);
- 10) *Valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário*: O valor é idiossincrático, experiencial, contextual e é cheio de significado.

Dessa forma, a Lógica S-D representa uma filosofia que reorientou e é aplicável a todas as ofertas de marketing, incluindo aquelas que envolvem a produção de bens tangíveis

no processo de prestação de serviços (Vargo e Lusch, 2004). No entanto, assim como ocorreu com a escolha do termo “serviço” para denominar a nova lógica dominante, Vargo e Lusch (2004) esclarecem que durante seus estudos várias correções e adaptações foram realizadas, baseadas principalmente em debates com outros autores. A adaptação da 6ª premissa foi uma das mais importantes, já que é nela que se define o foco principal da Lógica S-D: a cocriação de valor.

Nesse sentido, cabe destacar que a Lógica S-D assume que cocriação não é a transferência ou a terceirização de atividades para os clientes nem a personalização marginal de produtos e serviços, assim como diverge do conceito de coprodução (Lusch e Vargo, 2006). Segundo White *et al.*(2009), a cocriação ocorre quando os consumidores contribuem para determinar o valor percebido de uma organização e suas ofertas e a coprodução ocorre quando os consumidores contribuem ativamente para a produção de bens ou serviços. Para Vargo e Lusch (2008), a coprodução é um componente da cocriação, considerada por eles como hierarquicamente superior, pois incorpora tanto a integração de recursos como a avaliação, percepção e realização ou não de valor. Os dois componentes, cocriação e coprodução, fazem o consumidor ser endógeno ao processo, diferindo do conceito de produção associado à Lógica G-D (Lusch e Vargo, 2006).

Com essa nova visão, Vargo e Lusch (2004) abriram caminho para vários outros autores estudarem e debaterem sobre as premissas estabelecidas. Sendo considerada por alguns como uma nova teoria, os autores afirmam que ela ainda não possui os fundamentos necessários para tal, no entanto, é sim uma nova lente que permite observar os fenômenos de troca social e econômica com mais clareza (Vargo e Lusch, 2008). Segundo os autores, é preciso ainda explorar diversas áreas que possam servir de base para uma nova teoria geral de marketing, como por exemplo, redes de valor, o diálogo como uma forma de comunicação dominante e sistemas de serviços internos.

Considerando essa lacuna, Prahalad e Ramaswamy (2004b), por sua vez, trouxeram um modelo mais operacional, voltado à gestão das interações e não a um enfoque paradigmático de marketing.

Os autores afirmam que essas mudanças observadas no mercado são consequências da geração cada vez maior de bens e serviços, novos e variados canais de mídia e uma infinidade de informações à disposição dos consumidores, ocasionando o que os autores chamaram de o paradoxo da economia do século XXI, no qual “os consumidores têm mais escolhas que geram menos satisfação e a gerência das empresas tem mais opções estratégicas que geram menos valor” (Prahalad e Ramaswamy, 2004b, p. 16). Portanto, segundo os autores, a

mudança que ocorreu não é sobre pequenas alterações do sistema tradicional, a mudança é muito mais fundamental.

Ela envolve a cocriação de valor por meio de interações personalizadas com base em como cada indivíduo quer interagir com a empresa. A cocriação coloca os holofotes diretamente sobre a interação entre empresa-consumidor como o locus de criação de valor (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004a, p.10).

Ou seja, são as interações de alta qualidade que permitem um cliente individual cocriar experiências únicas com a empresa, desvendar novas fontes de vantagem competitiva e nortear a satisfação do cliente (Prahalad e Ramaswamy, 2004a).

Com essa visão mais operacional, a alteração do foco naturalmente implica em mudanças nos modelos relacionais das organizações, assim como em suas práticas e processos gerenciais. Segundo Prahalad & Ramaswamy (2004a), como pode haver vários pontos de interação em qualquer lugar do sistema, incluindo o ponto tradicional de troca, esse novo quadro implica que todos os pontos de interação entre empresa-consumidor são fundamentais para a criação de valor, uma vez que ninguém pode prever a experiência que um consumidor terá. Portanto, a tarefa da empresa é inovar em ambientes de experiência.

Esses ambientes são caracterizados pela capacidade de acomodar uma vasta gama de experiências específicas ao contexto, abrangem os produtos e serviços, assim como as várias interfaces para as interações dos indivíduos com as empresas, inclusive multiplicidade de canais. Além disso, devem possuir no mínimo algumas características específicas, quais sejam:

- Oferecer oportunidades para que os consumidores coconstruam suas próprias experiências, em determinado contexto, espaço e tempo;
- Acomodar um grupo heterogêneo de consumidores;
- Reconhecer que nem todos os consumidores querem cocriar e muitas vezes querem apenas consumir de maneira passiva;
- Facilitar o aproveitamento de novas oportunidades resultantes da evolução das novas tecnologias;
- Acomodar o envolvimento das comunidades de consumidores;
- Engajar o consumidor sob o ponto de vista emocional e intelectual;
- Reconhecer explicitamente os aspectos social e técnico da cocriação de experiências.

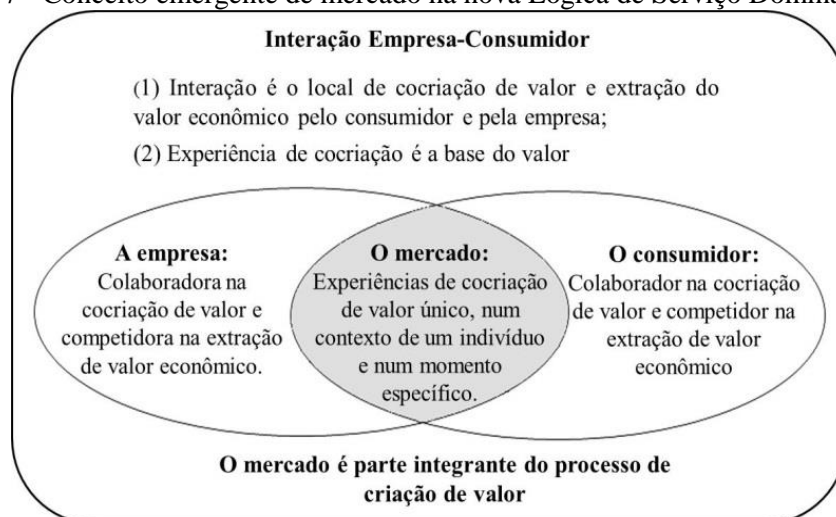
Esse conjunto de especificações é considerado pelos próprios autores como “assustador” em um ambiente que pretende ser inovador de experiência, no entanto, expõe que as novas tecnologias estão auxiliando e ampliando cada vez mais a oferta de interações de qualidade (Prahalad e Ramaswamy, 2004b).

Nessa visão, na qual as experiências de cocriação são a base para a criação de valor, as duas imagens tradicionais de mercado são desafiadas (Prahalad & Ramaswamy, 2004a, p.12):

- *Enquanto local de troca de produtos e ofertas de serviços:* a economia tradicional concentra-se diretamente sobre a troca de produtos e serviços entre a empresa e o consumidor, colocando a extração de valor pela empresa e para o consumidor no centro da interação. Na visão de cocriação, todos os pontos de interação entre a empresa e o consumidor são oportunidades para ambos criarem e extraírem valor.
- *Enquanto local de agregação de consumidores:* as empresas não possuem total controle sobre o ambiente de experiência e as redes que constroem para facilitar experiências de cocriação, pois não podem controlar a forma como os indivíduos vão coconstruir suas experiências. Portanto, obriga um afastamento da visão de um mercado agregador de consumidores, pois a experiência personalizada de cocriação reflete a forma como o indivíduo escolhe para interagir com o ambiente de experiência que a empresa facilita.

Assim, o *locus* de criação de valor passou a ser a interação entre empresa-consumidor e o mercado passou a fazer parte desse processo (figura 7), no qual de um lado está a empresa e do outro está o consumidor, ambos como colaboradores na cocriação de valor e como competidores na extração de valor econômico (Prahalad e Ramaswamy, 2004a).

Figura 7 - Conceito emergente de mercado na nova Lógica de Serviço Dominante



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004a)

Nessa situação, o consumidor e a empresa estão envolvidos intimamente na criação conjunta de valor, criando vantagens para cada consumidor e, ao mesmo tempo, sendo sustentável para a empresa. Ou seja, “empresa e consumidor estão cocriando valor por meio de experiências personalizadas em pontos de interação no tempo, em dada localidade e no contexto de certo evento” (Prahalad e Ramaswamy, 2004a, p. 12).

Portanto, seguindo as proposições de Prahalad e Ramaswamy (2004b), entende-se como cocriação de valor quando:

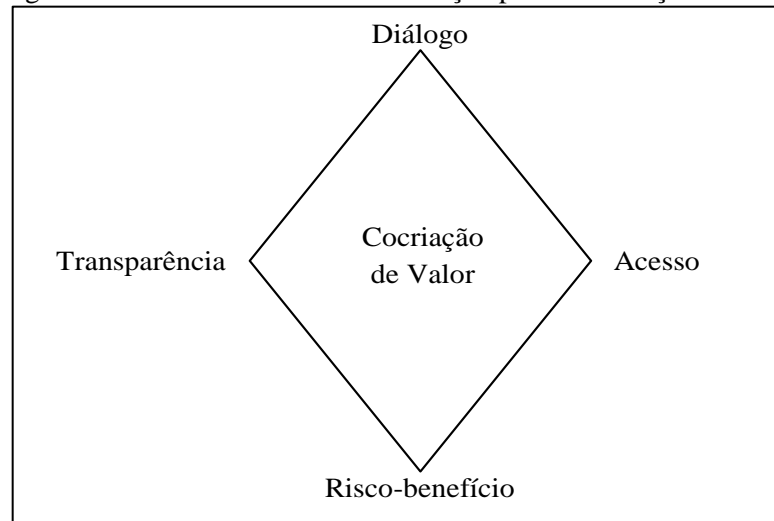
- O valor é coggerado no ponto de troca;
- O valor é coggerado pelo consumidor e pela empresa;
- O valor está embutido nas experiências de cocriação de um indivíduo específico, em determinado tempo, local e contexto;
- Os produtos e os serviços são transportadores de experiência;
- A inovação está relacionada às experiências, enquanto as tecnologias, os produtos e os processos são críticos, porém não são a meta.

Prahalad e Ramaswamy (2004a; 2004b) afirmam também que é importante não fazer confusão com algumas abordagens existentes, ou seja, cocriação não significa que “o consumidor é o rei ou que sempre tem razão” e também não é sinônimo de autosserviço.

A cocriação não surge de modo aleatório. É necessário arquitetar e disponibilizar aos stakeholders um ambiente propício, denominado ‘plataforma de engajamento’, marcado por quatro elementos fundamentais: transparência, acesso, diálogo e ‘reflexibilidade’. Esta pode ser traduzida como a capacidade de tornar mais transformador o valor gerado conjuntamente, benéfico para todos os envolvidos e de modo contínuo (RAMASWAMY e COUTINHO, 2011, p.50).

Os elementos fundamentais citados acima formam a base essencial para a cocriação de valor e vão além do processo de troca, com interações de vários lados, através de um diálogo contínuo e transparente, no qual o acesso e a visualização de experiências podem permitir uma melhor avaliação de risco-recompensa (Ramaswamy, 2011). Os autores referem-se a esses elementos através do acrônimo DART: Diálogo, Acesso, Risco e Transparência, conforme apresentado na figura 8, reproduzida a seguir.

Figura 8 - Elementos básicos de interação para a Cocriação de valor



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004a)

O **Diálogo** refere-se a uma interatividade e envolvimento profundo, que é capaz de gerar uma propensão a agir de ambas as partes, ou seja, esse elemento é mais do que somente ouvir o cliente, é o resultado da própria experiência vivenciada por empresa e cliente e promove o reconhecimento do contexto emocional, social e cultural de cada ponto de interação. O compartilhamento do aprendizado e a comunicação entre as duas partes em igualdade de condições é o que sustenta uma comunidade fiel e torna a experiência vivida um fato gerador de valor.

Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b) descrevem que o Diálogo apresenta alguns aspectos específicos:

- Foco em assuntos que interessam tanto ao consumidor quanto à empresa;
- Exigência de um fórum propício ao diálogo;
- Regras explícitas ou implícitas que promovam a interação de forma ordeira e produtiva.

O **Acesso**, segundo os autores, deve ser desvinculado da propriedade, pois não é necessário possuir algo para acessar uma experiência. Para a cocriação, o Acesso começa com informação e ferramentas que possibilitem vivenciar experiências desejáveis, por exemplo, a obtenção facilitada de informações sobre o processo de produção de um determinado produto, os impostos que incidem sobre o preço e compartilhamento de opiniões de outros consumidores sobre experiências vivenciadas com esse mesmo produto. Este elemento permite que a assimetria de informação entre empresa e consumidor seja atenuada e que a avaliação do Risco, outro elemento do DART, seja considerada.

A cocriação traz à tona a discussão sobre o compartilhamento e avaliação dos riscos, já que tradicionalmente as empresas detinham o poder de avaliar e gerenciar os mesmos, expondo propositalmente somente os benefícios dos produtos e serviços. O **Risco**, portanto, refere-se à probabilidade de dano ao consumidor, e a divulgação dos mesmos tem sido um ponto de discórdia entre empresas e consumidores. Como exemplo, cabe citar o debate sobre os alimentos geneticamente modificados:

[...] empresas como a Monsanto, não previram as preocupações que muitos cientistas e leigos manifestariam sobre o assunto, Em poucos anos, a Monsanto viu-se caracterizada como vilã na batalha sobre supostas ameaças ambientais e médicas impostas pelos chamados *Frankenfood* ('alimentos Frankenstein') [...] Uma geração atrás, se a Monsanto afirmasse "Avaliamos os riscos e a *Food and Drug Administration* (FDA) estudou e aprovou nossos produtos para a venda", a maioria dos consumidores ficaria satisfeita. Hoje não mais (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004b, p. 44/45).

"Deem-nos informações, ferramentas e liberdade de escolha", esse é o lema dos clientes atualmente, porém, não se observa eles afirmarem "Seremos responsáveis por nossas escolhas" (Prahalad e Ramaswamy, 2004b, p.46). Esse é o ponto crucial da discussão sobre a avaliação e compartilhamento dos riscos. O fato de que o cliente de hoje está mais ativo, quer mais informação e questiona os limites do conhecimento e riscos, como no caso citado acima sobre os alimentos transgênicos, demonstra que ainda há um longo caminho a ser percorrido pela cocriação de valor. No entanto, o gerenciamento do Risco, segundo os autores, oferece novas oportunidades para que as empresas se diferenciem entre si e o diálogo ativo sobre os riscos e benefícios associados ao uso de produtos e serviços talvez resulte em um novo nível de confiança entre os consumidores e empresas.

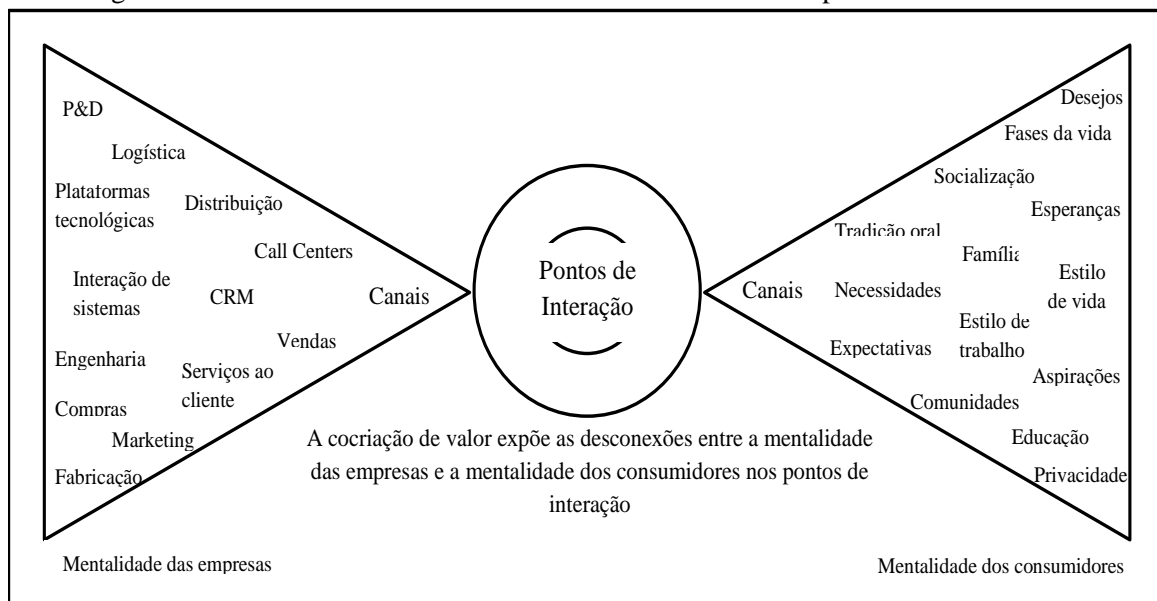
Já no que se refere à **Transparência**, por muito tempo as empresas se beneficiaram do fato de não precisar expor todas as informações sobre seus produtos e serviços, acentuando a assimetria de informação em relação ao cliente. No entanto, à medida que a "informação sobre os produtos, tecnologias e sistemas de negócios está mais acessível, o desenvolvimento de novos níveis de transparência torna-se cada vez mais desejável" (Prahalad e Ramaswamy, 2004b, p. 47). A transparência facilita o diálogo colaborativo com o consumidor, e a experimentação constante associada ao acesso e à avaliação do risco por ambos os lados pode resultar em novos modelos de negócios e em funcionalidades concebidas para possibilitar a cocriação de experiências valorosas.

A existência desses elementos auxilia no processo de cocriação de valor, mas é a combinação deles que permite que as empresas engajem, de forma satisfatória, os clientes como colaboradores. A combinação permite também a participação do consumidor tanto no debate mais técnico de um produto ou serviço como em termos de suas expectativas e visão de valor. Para Prahalad e Ramaswamy (2004b), esses elementos de construção da interação consumidor-empresa desafiam os posicionamentos fortes de gestores tradicionais sobre as leis de rotulagem, divulgação de riscos, transparência das demonstrações financeiras, de acesso e de diálogo aberto com os consumidores e comunidade, além de também evidenciarem que novas formas de gestão empresarial podem ser necessárias para um bom desempenho nos negócios.

A desconexão entre a mentalidade dos consumidores e a mentalidade das empresas não é nova. Contudo, à medida que avançamos na cocriação, essa desconexão torna-se cada vez mais pronunciada nos pontos de interação consumidor-empresa, nos quais se fazem as escolhas e onde o consumidor interage com a empresa para cocriar determinada experiência (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004b, p. 55/56).

Ou seja, os avanços no acesso à informação e a conectividade através da aplicação de tecnologia de rede, de forma mais visível na internet e por tecnologias sem fio, aumentaram exponencialmente a capacidade de uma empresa para utilizar as habilidades, interesses e conhecimento de clientes como recursos, conforme exposto na figura 9.

Figura 9 – Elementos de Desconexão da Mentalidade entre empresas e consumidores



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004b)

Inovações em tecnologia da informação também têm dado aos consumidores individuais o poder e a liberdade de personalizar suas próprias vidas, criando o que eles querem, quando eles querem, para si próprios (Ramaswamy e Ozcan, 2013). Nesse sentido, é preciso observar que as dimensões da escolha na interação entre empresa e consumidor também são importantes fatores que condicionam a cocriação de experiências. Nesse sentido, Prahalad e Ramaswamy (2004b) identificaram quatro dimensões:

1) *Cocriação ao longo de vários canais*: refere-se à liberdade de escolha almejada pelos clientes em interagir com a empresa por meio de vários portais de experiência, ou seja, a empresa deve oferecer a oportunidade de o cliente cocriar através múltiplos canais. A web, como citam os autores, representa um canal extremamente rico para o diálogo direto entre consumidores e empresas, na medida em que oferece eficiências de custos e de processos, porém, a cocriação envolve tanto ambientes virtuais quanto físicos, através de canais considerados tradicionais, transformando-se em complementos de novos canais eletrônicos. O que deve ser levado em consideração é que, com essa variedade de canais, a qualidade da cocriação de experiências deve ser consistente para cada um dos consumidores em todos os canais.

2) *Cocriação por meio de escolhas*: os consumidores querem definir as escolhas de maneira que reflitam suas visões de valor. Portanto, a empresa deve proporcionar opções centradas na experiência e que espelhem os desejos dos consumidores, como por exemplo, a tecnologia da informação permitiu às empresas oferecer novas oportunidades de fornecimento de produtos personalizados com mais rapidez, a preços mais baixos e mais eficazes, usando técnicas de “produção por encomenda”, facilitada pela internet.

3) *Cocriação por meio de transações*: descreve que os consumidores querem interagir e transacionar na linguagem e no estilo de sua preferência, com acesso rápido, fácil, conveniente e seguro para realizar suas experiências. Baseadas nessas premissas, as empresas entenderam que os clientes precisavam consumir suas escolhas individuais e adotaram com rapidez novas tecnologias que, ao mesmo tempo, propiciassem essa experiência e reduzissem os custos de transação. O atendimento via *call-center* e os caixas eletrônicos dos bancos são exemplos disso. No entanto, a empresa ainda está no comando global da experiência, e às vezes os clientes consideram essas estratégias valiosas, mas outras vezes não, e mesmo com a customização em massa e o marketing experiencial, que servem, supostamente, para personalizar a experiência do cliente, ainda estão destinadas principalmente a criação de valor de economias de escala na cadeia de abastecimento, e a maioria dos exemplos de ofertas mal

tocam no potencial dos clientes para agregar valor ao moldar a suas próprias experiências (Ramaswamy e Oczan, 2013, p.5).

Qualquer pessoa que tenha ficado irritada com os menus de múltipla escolha dos telefones de serviços ou que tenha esperado muito tempo ouvindo música de má qualidade, conhece as limitações dos call centres [...] Mais uma vez, nota-se a profunda desconexão entre a percepção de valor pela empresa e a percepção e valor pelo consumidor (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004b, p. 65).

4) *Relação preço-experiência na cocriação*: as empresas geralmente associam preços aos custos, definindo os preços principalmente com base em sua estrutura de custos. Entretanto, essa metodologia tradicional torna-se cada vez mais problemática, pois tem pouco significado para o consumidor, já que ele quer associar sua escolha com as experiências pelas quais está disposto a pagar e quer que o preço dessas experiências seja justo.

Prahalad e Ramaswamy (2004b) consideram que tanto os elementos básicos da cocriação (DART) quanto as dimensões da escolha na interação entre consumidor-empresa são determinantes para a qualidade da cocriação de experiências.

Ramaswamy e Coutinho (2011) afirmam que há muitas oportunidades que podem resultar de relacionamentos baseados na qualidade das interações entre empresas e consumidores, principalmente se avançar para os ambientes de inovação da experiência descritos anteriormente. Segundo os autores, a cocriação de valor pode ser aplicada por empresas privadas, projetos sociais e também através de políticas públicas. Empresas como a Dell, Starbucks e Nike são exemplos recorrentes de empresas que a aplicam com sucesso.

No Brasil, o ambiente é favorável à cocriação principalmente por causa de uma “agenda chamada de ‘crescimento inclusivo’, onde o objetivo é melhorar a qualidade de vida (por meio de educação, saúde, transporte, moradia) da população carente, assim como incorporar consumidores ‘emergentes’ no mercado” (Ramaswamy e Coutinho, 2011, p. 54). Empresas como a Natura e a Fiat, assim como políticas públicas e programas sociais, como o Fome Zero e o Luz para Todos, são iniciativas alinhadas com essa tendência. No estado do Rio Grande do Sul, o Hospital Moinhos de Vento e o projeto não governamental com vistas a organizar a dívida pública, chamado de Agenda Estratégica 2020, são os principais exemplos. Segundo os autores, o sucesso do engajamento cocriativo social é um dos principais motivadores da cocriação no Brasil, ou seja, há um alto nível de engajamento com a mídia social e uma vontade inerente para cocriar com empresas.

Os exemplos citados acima referem-se apenas a alguns setores nos quais a cocriação de valor foi analisada, porém, a sua aplicabilidade é extremamente variada e as áreas de abrangência são múltiplas, como o próximo capítulo irá demonstrar, em seu tópico 3.1.1. O que ocorre é que, para este trabalho, optou-se por seguir o modelo DART, de Prahalad e Ramaswamy (2002a, 2004b), justamente por ser considerado o que melhor representa um modelo de avaliação de cocriação de valor nas relações empresa-consumidor para o objeto de estudo escolhido.

Dessa forma, o próximo capítulo descreve a concepção e o desenho da pesquisa, assim como detalha todos os procedimentos que avalizam as escolhas metodológicas e teóricas deste trabalho.

3 CONCEPÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

Sabe-se que as ciências sociais historicamente atraem críticas em relação às ciências naturais. Muitas dessas críticas são fundamentadas na falta de previsibilidade e quantificação dos resultados, na impossibilidade de realizar pesquisas rigidamente experimentais, por contar invariavelmente com o envolvimento do pesquisador e, principalmente, por replicar de forma acrítica as metodologias das ciências físicas e naturais ao fenômeno humano. No entanto, a partir da segunda metade da década de 1960, surgiram na América Latina pesquisadores críticos da situação das ciências sociais, resultando na consolidação de pressupostos e metodologias científicas próprias, mudando a perspectiva sobre a pesquisa social e a sua posição dentro do escopo das consideradas “verdadeiras ciências” (Gil, 1999; Richardson, 1999).

Dessa forma, a pesquisa social precisa levar em consideração que suas características implicam em importantes diferenças em relação às ciências naturais e que não se devem misturar metodologias (Richardson, 1999, p. 30). Entre as principais características próprias das ciências sociais estão: a) a racionalidade do sujeito das ciências sociais (o homem); b) o fato de que o objeto das ciências sociais é histórico, e a realidade está em permanente transição; c) a existência de uma consciência histórica; d) a existência de uma identidade entre o sujeito e objeto de pesquisa; e) o objeto das ciências sociais é intrinsecamente ideológico; e f) a existência de imbricação entre teoria e prática – a práxis.

É muito importante que o pesquisador tenha clareza do que deseja pesquisar e quais os caminhos que deverá seguir a fim de atingir seus objetivos, pois será isto que determinará a escolha do método e da metodologia que será utilizada no decorrer do trabalho. Segundo Gil (1999, p. 26), o “método é o caminho para se chegar a determinado fim e método científico ou metodologia é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Portanto, a adoção de um ou outro método depende de muitos fatores, como a natureza do objeto que se pretende estudar, os recursos materiais disponíveis, o nível de abrangência do estudo e, sobretudo, da inspiração filosófica do pesquisador. Dessa forma, a escolha do método possibilita decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações.

Assim, este trabalho se utilizará do método definido como materialismo dialético. Esse método significou um avanço importante na interpretação dos fenômenos sociais, pois é a única corrente epistemológica que considera a história como um fator importante no

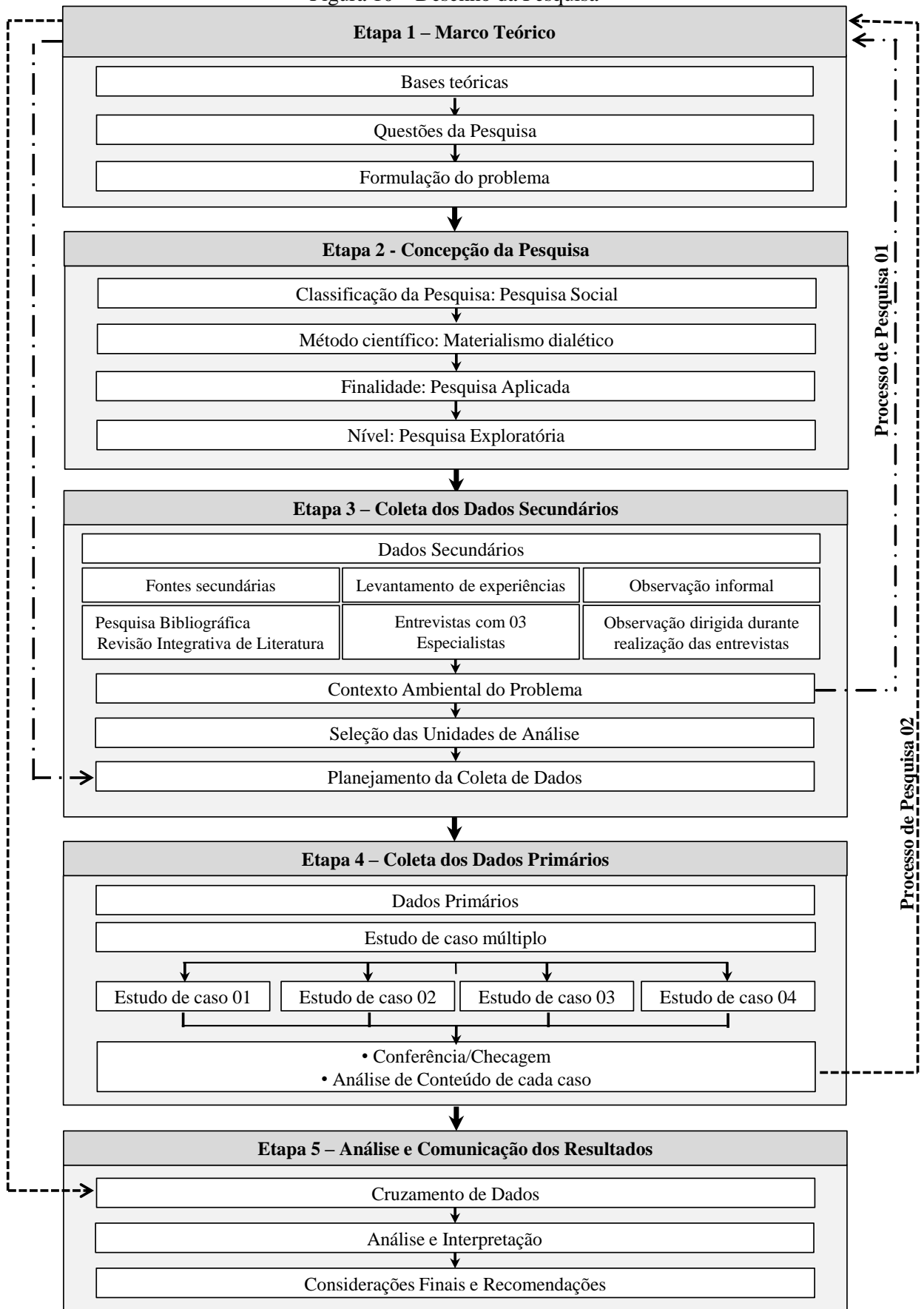
desenvolvimento dos fenômenos (Richardson, 1999). Dessa maneira, o que determinou a escolha desse método foi justamente o fato de que ele fornece “as bases para uma interpretação dinâmica e totalizante da realidade, já que estabelece que os fatos sociais não podem ser entendidos quando considerados isoladamente, abstraídos de suas influências políticas, econômicas, culturais, etc” (Gil, 1999, p. 32). A sua escolha justifica-se a partir do momento em que a cocriação de valor em cadeias curtas de abastecimento alimentar é um fenômeno que não foi estudado, sendo necessário conhecer de que forma os fatos ocorrem e buscar a compreensão de como se dá a dinâmica entre os atores envolvidos nesse contexto, dentro de um ambiental real.

Considerando que uma pesquisa social baseada no método do materialismo dialético pode ser classificada como um processo que se utiliza da metodologia científica para obter novos conhecimentos no campo da realidade, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada de cunho exploratório (Gil, 1999; Malhotra, 2006). A preocupação de uma pesquisa aplicada está voltada para a aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos obtidos (Gil, 1999). Já a pesquisa exploratória tem como objetivo fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão sobre ele (Malhotra, 2006). Caracteriza-se como flexível e versátil, e proporciona uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, sendo realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado (Gil, 1999; Malhotra, 2006), como é o caso desta pesquisa.

Como há muitas possibilidades de se realizar uma pesquisa social de cunho exploratório, torna-se necessário confrontar a visão teórica do problema de pesquisa com os dados da realidade, exigindo o que se denomina de delineamento de pesquisa (Gil, 1999). Segundo o autor, o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa, pois envolve tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e de interpretação dos dados. Além disso, considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas, e é determinado pelo objeto de investigação, pela dificuldade na obtenção dos dados e pelo nível de precisão exigido (Gil, 1999). Yin (2001) corrobora afirmando que o propósito principal de se planejar uma pesquisa é evitar uma situação em que as evidências obtidas não remetam às questões iniciais projetadas (Yin, 2001). Em suma, o delineamento da pesquisa, em sua dimensão mais ampla, envolve o ambiente de coleta de dados e os meios técnicos para a sua investigação (Gil, 1999).

A fim de facilitar a compreensão do delineamento desta pesquisa, a figura 10 traz todos os procedimentos adotados para a realização deste trabalho.

Figura 10 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Como é possível observar na figura 10, a formulação do problema, que constitui o marco teórico da pesquisa, está representado pela Etapa 1 e foi descrito nos capítulos 1 e 2. As determinações da escolha do método e da metodologia estão representados pela Etapa 2 estão descritos neste capítulo 3. Contudo, essas etapas somente são possíveis em uma pesquisa social quando há uma circularidade do processo de pesquisa, ou seja, quando o pesquisador se obriga “a refletir permanentemente sobre todo o processo de pesquisa e sobre as etapas específicas à luz de outras etapas quando aplicada de modo consistente” (Flick, 2009, p. 97-98). Os procedimentos de circularidade adotados para que o problema de estudo desta pesquisa assumisse um significado científico estão representados pelos Processos de Pesquisa 01 e 02 na figura 10.

Mas por que essa circularidade é importante? Segundo Flick (2009, p. 98), há duas respostas para essa pergunta: 1^a) as teorias são versões de mundo que sofrem um processo contínuo de revisão, de avaliação de construção e reconstrução e que representam uma perspectiva da qual o mundo é percebido e, 2^a) é que as teorias enquanto versões de mundo tornam-se preliminares e relativas, servindo para uma compreensão inicial dos fatos em estudo, devendo ser superada com informações novas.

Sendo assim, a Etapa 3 da figura 10 representa o levantamento de dados secundários que propiciaram à pesquisadora refletir e reavaliar efetivamente as proposições teóricas e metodológicas da tese, que serão descritas nas próximas seções.

3.1 COLETA DOS DADOS SECUNDÁRIOS

A criatividade e o engenho do pesquisador são qualidades desejáveis em pesquisas aplicadas de cunho exploratório, contudo, não são os únicos determinantes de um bom trabalho, sendo necessário recorrer e utilizar-se de ferramentas que oportunizam o levantamento de informações de uma forma ampla e versátil (Malhotra, 2006).

Para Mattar (2007, p. 41), o levantamento de informações, quando realizado antes da aplicação da pesquisa, auxilia na compreensão do contexto e do ambiente dos objetos de estudo, ajuda na formulação do problema de pesquisa e na definição dos rumos teóricos que serão adotados. A esse tipo de informação dá-se o nome de dados secundários, ou seja, dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, já analisados e que estão à disposição dos interessados. Para Mattar (2007), esse tipo de levantamento de informações é

uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa.

Descobrir se existe alguma outra pesquisa ou estudo na mesma área pretendida ou em alguma área similar faz parte do planejamento, pois além de ser produtivo no sentido de inspirar o pesquisador sobre o que fazer, também auxilia e orienta sobre “como não proceder e quais os erros devem ser evitados” (Flick, 2009, p. 64). Sendo assim, conhecer o contexto ambiental da cocriação de valor foi de suma importância para a compreensão e formulação do problema deste trabalho, assim como para o desenvolvimento dos objetivos.

Os dados secundários desta pesquisa foram obtidos através de uma revisão integrativa de literatura e entrevistas com especialistas na área de cocriação de valor, bem como através da observação informal que ocorreu durante todo o processo das entrevistas nos locais escolhidos para a realização da pesquisa de campo.

Nas próximas seções serão descritos os detalhes desses procedimentos.

3.1.1 Revisão Integrativa de Literatura

O avanço do conhecimento científico depende da acumulação sistemática de informação e da ampla divulgação dos conhecimentos provenientes de investigações científicas. O estudo e a avaliação desses materiais têm por base a noção de que a essência da investigação científica é a produção de conhecimento e que a literatura científica é a manifestação constituinte desse conhecimento (Okubo, 1997; Araújo, 2007). Dessa forma, além das revisões de literatura tradicionais, as estratégias para sintetizar os achados científicos são reconhecidas como elementos indispensáveis à evolução da ciência e da prática de qualquer área do conhecimento (Roman e Friedlander, 1998).

Chueke e Amatucci (2015) descrevem que o processo de sistematização de literatura requer rigor e deve justificar sua relevância de forma clara ao leitor. Em muitos casos, a relevância configura-se no momento em que se apresenta um maior entendimento sobre o fenômeno em questão ou quando ocorre uma contribuição para a discussão em curso em um determinado campo de saber. Já o rigor é caracterizado pelo atendimento das premissas que regem cada um dos métodos (Torraco, 2005; Chueke e Amatucci, 2015). Nesse contexto, os autores afirmam que vários métodos se propõem à sistematização da literatura, entre eles a bibliometria, a meta-análise e a revisão integrativa de literatura.

A bibliometria é um conjunto de leis e princípios empíricos que contribuem para estabelecer os fundamentos teóricos da Ciência da Informação e baseia-se na contagem e análise estatística da produção científica na forma de artigos, publicações, citações, patentes e outros indicadores (Okubo, 1997). Serve “para mapear as origens dos conceitos existentes, apontar as principais lentes teóricas usadas para investigar um assunto e levantar as ferramentas metodológicas utilizadas em trabalhos anteriores” (Chueke e Amatucci, 2015, p. 2/3). O rigor desse método consiste no fato de que os achados cumprem, principalmente, as três leis estatísticas que regem os estudos dessa seara (Chueke e Amatucci, 2015, p.3): 1º) Lei de Bradford: com foco em averiguar a produtividade dos periódicos; 2º) Lei de Lotka: que visa analisar a produtividade científica dos autores e; 3º) Leis de Zipf: que foca na análise da frequência de palavras.

Já a meta-análise refere-se à análise das análises, ou seja, é a análise estatística de uma grande coleção de resultados e de análises de estudos individuais sobre um mesmo tema, com o propósito de integrar os resultados (Glass, 1976). Esse método também busca comparar os resultados obtidos em contextos diferentes de pesquisa, observar a variedade de métodos utilizados em um campo, identificar as diferentes contribuições teóricas, empíricas ou metodológicas em uma determinada área de conhecimento (Chueke e Amatucci, 2015). Além disso, envolve a transformação dos resultados de estudos a uma métrica comum e, utilizando-se de testes estatísticos, determina se existem efeitos globais, efeitos subamostrais, e associações entre os atributos de estudos e descobertas particulares (Ganong, 1987).

O processo de sistematização de literatura, no entanto, não se restringe apenas à bibliometria e à meta-análise, tidas como abordagens quantitativas. Chueke e Amatucci (2015) apontam o método denominado de revisão integrativa de literatura como uma forma alternativa de pesquisa que procura analisar, criticar e sintetizar um corpo representativo de literatura sobre um tema em específico, integrando os achados por meio de *frameworks* e perspectivas. Essa abordagem caracteriza-se por ser um método qualitativo de sistematização de literatura (Torraco, 2005).

Então, por que utilizar esse método se revisões bibliográficas de levantamentos de dados secundários já são realizadas?

A Revisão Integrativa de Pesquisa é um método que estrutura essa tarefa e, portanto, aumenta a confiabilidade e profundidade das conclusões dessa revisão. Ele oferece um caminho metodológico a ser seguido, previne erros ou distorções e orienta na direção conhecida (ROMAN e FRIEDLANDER, 1998, p.109).

Segundo Cooper (1982), é um método que agrupa os resultados de pesquisas primárias sobre o mesmo assunto com o objetivo de sintetizar e analisar esses dados para desenvolver uma explicação mais abrangente de um fenômeno específico. Comumente, esse método objetiva estudar dois grupos distintos de temas: os maduros e os emergentes. Enquanto os temas maduros se caracterizam por já possuírem uma quantidade expressiva de estudos, metodologias e conceitos, a revisão integrativa atua no sentido de revisar, criticar e de verificar a necessidade ou não de uma reconceituação do tema em questão. Já nos temas emergentes, por serem relativamente novos e ainda não possuírem uma vasta revisão, o método qualitativo pode atuar no sentido de conduzir a uma conceituação inicial ou preliminar do tema (ou seja, um novo modelo ou estrutura) e não necessariamente basear-se em conceitos anteriores (Torraco, 2005).

O autor destaca que é preciso “combater” o equívoco de que a revisão integrativa da literatura é menos rigorosa ou mais fácil de escrever do que os outros tipos métodos de pesquisa. Para o autor, ela é uma forma sofisticada de investigação que exige uma grande dose de habilidade de pesquisa e deve seguir algumas premissas que contribuem para configurar o rigor nesses estudos. Esse método exige um planejamento que envolve a estruturação de categorias que guiem a busca por artigos e conceitos teóricos, uma descrição detalhada de cada etapa da pesquisa e, ao final, é necessário consolidar os achados, fazendo um relatório crítico e provocativo a novas pesquisas (Chueke e Amatucci, 2005).

Nesse sentido, no quadro 4 é possível observar os principais passos da revisão integrativa de literatura (Chueke e Amatucci, 2015, p. 3):

Quadro 4 - Passos da Revisão Integrativa de Literatura

Passos	Descrição
Passo 1 Elaborar o Protocolo de pesquisa	Elaborar o protocolo de pesquisa estabelecendo as perguntas que deverão ser respondidas a partir da leitura sistemática de artigos. Estabelecer os <i>outputs</i> ou <i>displays</i> que serão apresentados no artigo
Passo 2 Identificar os estudos mais relevantes no campo	Inicialmente, sugere-se realizar uma busca ampla em diferentes bases e periódicos para identificar artigos de interesse. Para tanto, deverão ser criados os critérios de inclusão e exclusão de artigos. Esses critérios de busca devem estar alinhados à pergunta de pesquisa e a discussão em curso no campo de conhecimento.
Passo 3 Avaliar a qualidade dos estudos levantados	Criar uma ficha de avaliação de artigos com os critérios que vão caracterizar se o artigo vai ou não constituir o corpo de artigos que serão analisados de forma exaustiva.
Passo 4 Sintetizar os dados coletados	Consiste na fase de tabulação dos resultados, qualificando e explorando as contradições e afinidades entre estudos.
Passo 5 Integrar os resultados obtidos	Gerar análises comparando e contrastando os dados. Deve-se buscar responder à pergunta de pesquisa e apontar novos rumos para pesquisas futuras.

Fonte: Chueke e Amatucci (2005)

Nesse ínterim, para esta pesquisa em específico a revisão integrativa de literatura foi o método considerado mais adequado aos objetivos do estudo. Sendo assim, buscando aprofundar o conhecimento sobre a aplicação e a utilização da cocriação de valor desde o surgimento do termo na literatura de marketing, a próxima seção detalhará todos os passos que a revisão integrativa seguiu para que este estudo obtivesse o rigor e relevância necessárias.

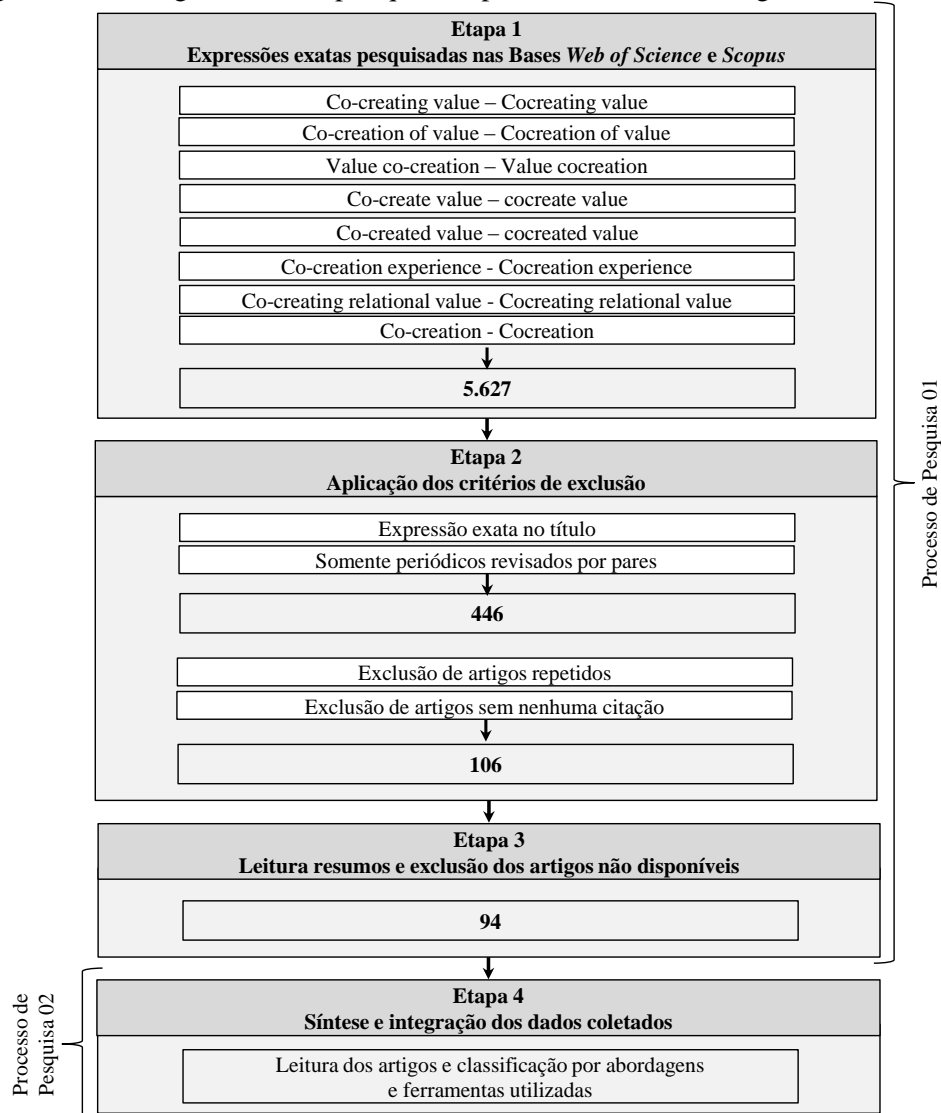
3.1.1.1 Procedimentos metodológicos da Revisão Integrativa de Literatura

Para esta pesquisa foi estabelecido que a revisão integrativa de literatura ocorresse em duas fases: Fase 1 - caracterizada pela coleta dos artigos, contemplando os passos 1, 2 e 3 descritos no quadro 4; e a Fase 2 - referindo-se à análise desses artigos, incluindo os passos 4 e 5. Mas por que se escolheu esse método e porque se fez necessário dividir a revisão integrativa em duas fases?

A escolha da revisão integrativa como método para analisar a literatura existente sobre a cocriação de valor se deu justamente pelo fato de o tema ser relativamente novo e ainda não estar consolidado na literatura de marketing, encaixando-se no grupo de temas emergentes, conforme classificado por Torracco (2005). Por esse motivo, o termo acabou sendo utilizado de diversas formas e em diversas áreas, caracterizando-se como um *buzzword*, ou seja, um termo que, devido ao modismo, tornou-se um “jargão”, com muitas interpretações arbitrárias e operacionalização inexata (Cluley, 2013; Degnegaard, 2014), justificando a realização de uma pesquisa mais aprofundada sobre sua utilização e aplicação. Já a divisão em duas fases considerou que, como descrito na seção anterior, em uma pesquisa social é necessário ocorrer uma circularidade no processo de investigação, confrontando a teoria com a prática em mais de um momento da pesquisa em questão. Portanto, a primeira fase da revisão integrativa refere-se ao processo de pesquisa 01, e a segunda fase refere-se ao processo de pesquisa 02, ambos expressos na figura 10.

A representação do detalhamento das etapas desses dois processos de circularidade, ou seja, da revisão integrativa de literatura, está exposta na figura 11.

Figura 11 - Fluxograma das etapas que compuseram a Revisão Integrativa de Literatura



Fonte: Elaborado pela Autora (2016)

Cabe destacar que o processo de pesquisa 01 teve início no mês de agosto do ano de 2015, antes da coleta de dados primários, ou seja, essa fase foi determinante para a escolha dos quatro estudos de caso. O conhecimento sobre o tema até esse momento era baseado nos artigos seminais de Vargo e Lush (2004) e Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b), fornecendo à pesquisadora os rumos iniciais da pesquisa. No entanto, sentiu-se necessidade de ir mais além, gerando a pergunta principal da revisão integrativa: De que forma a cocriação de valor tem sido aplicada para explicar a relação entre os atores do mercado e quais as ferramentas utilizadas na tentativa de mensurá-la?

As bases *Web of Science* e *Scopus*, disponíveis no Portal da Capes, foram escolhidas por disponibilizarem um grande número de periódicos em diversas áreas do conhecimento, com indexação de artigos de mais de 20 anos, além de permitirem a análise dos resultados

através do número de citações dos artigos, nomes de autores, ano e periódicos, assim como por disponibilizarem o h-index³ atualizado.

Portanto, de posse da pergunta principal e tendo definidas as bases de dados para a pesquisa, a etapa 1 consistiu em determinar as expressões que seriam pesquisadas. A primeira expressão pesquisada referiu-se ao termo utilizado nos artigos seminais – *cocreation of value* – e nenhum tipo de filtro ou critério de inclusão e exclusão foi aplicado. Essa primeira busca retornou 952 documentos. Dentre esses resultados, observou-se que outras expressões estavam sendo utilizadas para descrever a cocriação de valor, como por exemplo o termo *value co-creation*, que em uma busca geral retornou 964 documentos. Porém, quando foi pesquisado somente o termo *co-creation* as bases de dados retornaram 1.690 documentos.

Dessa forma, com o objetivo de abranger o máximo possível de artigos que têm como objetivo estudar a cocriação de valor, a revisão integrativa considerou 16 expressões diferentes do termo: *Co-creation of value*, *Cocreating value*, *Co-creating value*, *Cocreate value*, *Co-create value*, *Value cocreation*, *Value co-creation*, *Co-created value*, *Cocreated value*, *Cocreation experience*, *Co-creation experience*, *Cocreating relational value*, *Co-creating relational value*, *Co-creation* e *Cocreation*.

O resultado dessa primeira busca somou 5.627 documentos, porém, é preciso considerar que em uma busca geral não são contemplados filtros, ou seja, todas as palavras são buscadas individualmente, corroborando para que haja um retorno muito grande de documentos. Para tanto, a escolha dos critérios de inclusão e exclusão tornaram-se fundamentais. É a correta elaboração desses critérios que fará com que a pesquisa tenha o rigor exigido pelo método, assim como permitirá um estudo mais objetivo e otimizado (Torraco, 2005; Chueke e Amatucci, 2015). Portanto, o primeiro critério aplicado foi de inclusão:

- Somente seriam considerados os documentos obtidos através de uma busca geral nas bases de dados com as expressões exatamente como descritas.

Com a aplicação desse critério, obteve-se um retorno de 2.702 documentos. Observou-se, de igual forma, um retorno extremamente alto de documentos, confirmando que os termos estão sendo utilizados de forma variada e muito ampla, evidenciando a necessidade de um maior refinamento nas buscas.

A etapa 2 prosseguiu no processo de refinamento das buscas e consistiu em aplicar os seguintes critérios de exclusão:

³ O índice h, ou *h-index*, é uma proposta para quantificar a produtividade e o impacto de pesquisas individuais ou em grupos baseando-se nos artigos mais citados (Web of Science).

- A expressão deverá aparecer exatamente como descrita somente no título;
- Considerará somente artigos publicados em periódicos revisados por pares;
- Artigos repetidos serão excluídos;
- Artigos sem nenhuma citação serão excluídos.

Em princípio, um dos critérios de exclusão consideraria deixar de analisar todos os artigos com menor valor h-index encontrado, no entanto, como o objetivo é justamente compreender como a cocriação de valor está sendo estudada e como suas ferramentas estão sendo aplicadas, a pesquisadora considerou que seria um desperdício de conhecimento e prejudicial à pesquisa se todos os artigos recentes sobre o tema, ou seja, dos anos 2015 e 2016, não fossem analisados pelo fato de possuírem poucas citações. Sendo assim, todos os artigos com pelo menos 01 citação foram considerados pela pesquisadora. Após a aplicação desses critérios obteve-se um retorno de 106 artigos.

Já a etapa 3 objetivou realizar a organização, no programa Excel, dos artigos selecionados até o momento e efetuar uma pré-análise dos mesmos através da leitura das palavras-chave e dos seus respectivos resumos. Dessa forma, foi possível excluir aqueles documentos que não estavam disponíveis em nenhuma das bases pesquisadas e aqueles que somente citaram o termo sem ao menos considerar pesquisá-lo. Após esse processo, obteve-se um resultado final de 94 artigos (apêndice A).

A realização dessas três etapas permitiu à pesquisadora completar o processo de pesquisa 01 e alcançar um conhecimento mais aprofundado sobre os rumos que as pesquisas sobre cocriação de valor têm tomando desde o seu surgimento nas teorias de marketing. Conforme a figura 10 demonstrou, esse processo ocorreu para que o contexto ambiental do problema de pesquisa pudesse ser mais bem compreendido e para que a metodologia e as ferramentas que seriam utilizadas pudessem ser definidas com maior clareza.

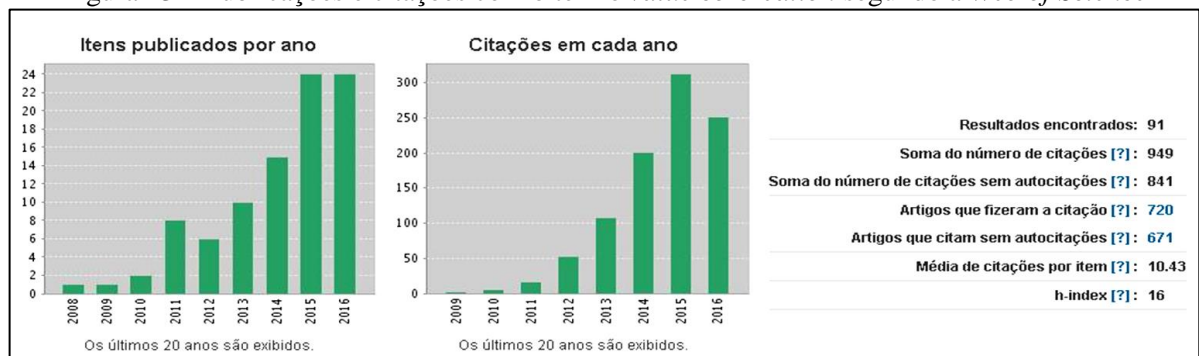
A primeira análise realizada utilizou-se dos dois termos mais aplicados pelos autores da abordagem – *co-creation* e *value co-creation* – para verificar a emergência e o crescente interesse na área. As figuras 12 e 13 demonstram que, somando os resultados dos dois termos, somente no ano de 2015 foram 100 publicações e 1.200 citações, sendo que em 2016 as publicações já alcançaram 84 e as citações até o presente momento da realização da pesquisa já somavam aproximadamente 900, evidenciando o crescente destaque da abordagem.

Figura 12 – Publicações e citações com o termo *co-creation* segundo a *Web of Science*



Fonte: *Web of Science* (2016)

Figura 13 – Publicações e citações com o termo *value co-creation* segundo a *Web of Science*



Fonte: *Web of Science* (2016)

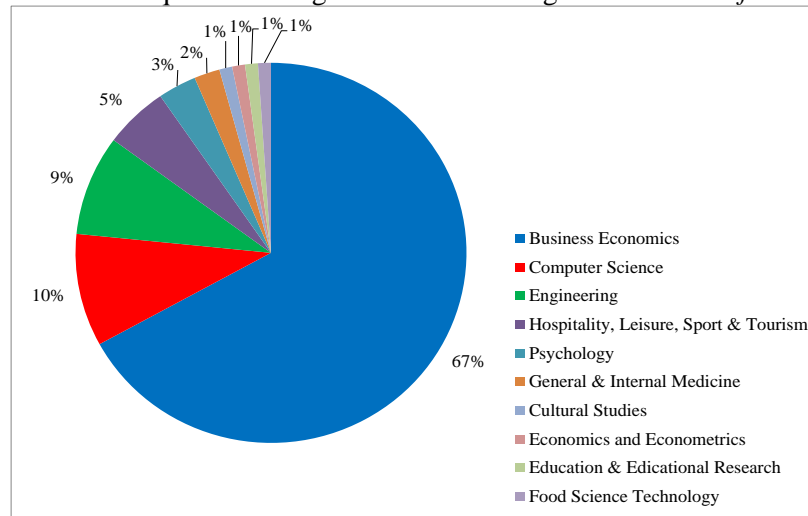
Cabe destacar que o h-index é uma forma de demonstrar a produtividade e o impacto de pesquisas, baseando-se nos artigos mais citados. Portanto, como evidenciado nas figuras 12 e 13, os termos *co-creation* e *value co-creation* possuem um h-index de 28 e 16 respectivamente, onde pelo menos 28 artigos possuem 28 citações e 16 artigos possuem pelo menos 16 citações. Em um primeiro momento, esses valores aparentam ser muito baixos, no entanto, como demonstra o quadro 5, observa-se que um grande número de artigos possuem citações representativas muito acima do mínimo h-index demonstrado. Ressalta-se que os valores aqui demonstrados referem-se somente às citações em artigos revisados por pares, desconsiderando teses, dissertações, livros e eventos.

Quadro 5 – Vinte artigos mais citados na Revisão Integrativa na *Web of Science e Scopus*.

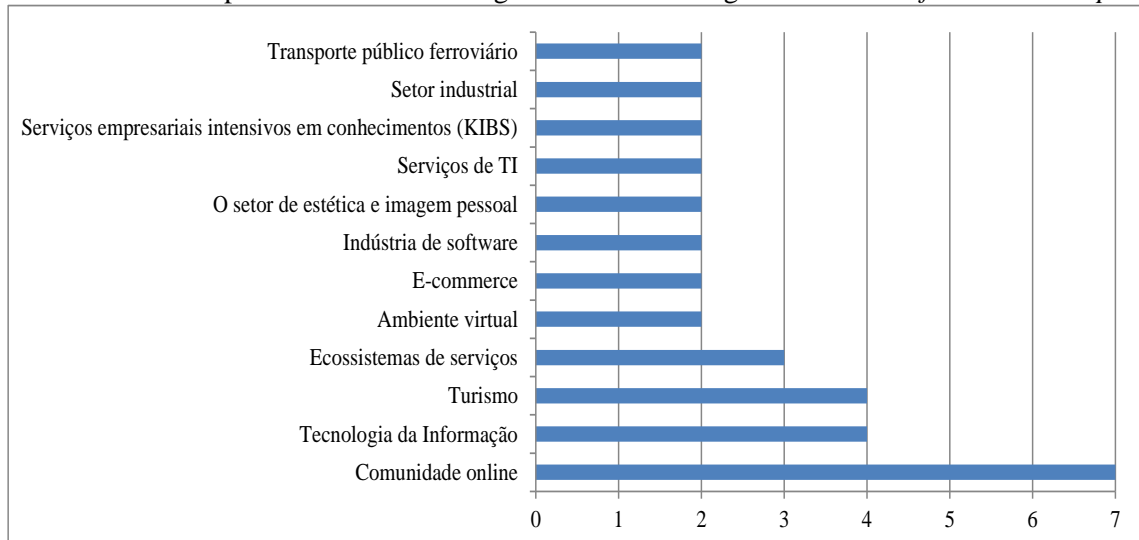
Citações	Título	Autores	Ano
448	Managing the co-creation of value	Payne, A.; Storbacka, K.; Frow, P.	2008
346	On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective	Vargo, S.L.; Maglio, P.P.; Akaka, M.A.	2008
164	Putting Consumers to Work 'Co-creation' and new marketing govern-mentality	Zwick, D.; Bonsu, S.; Darmody, A.	2008
140	Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach	Edvardsson, B.; Tronvoll, B.; Gruber, T.	2011
139	The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value	Spohrer, J.; Maglio, P.P.	2008
126	Value co-creation in service logic: A critical analysis	Grönroos, C.	2011
121	Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors	Cova, B.; Salle, R.	2008
115	Critical service logic: making sense of value creation and co-creation	Grönroos, C.; Voima, P.	2013
109	Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective	Zwass, V.	2010
108	Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities	Nambisan, S.; Baron, R.A.	2009
76	Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles	McCull-Kennedy, J.R.; et al.	2012
65	Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA)	Ordanini, A.; Pasini, P.	2008
62	Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process	Aarikka-Stenroos, L.; Jaakkola, E.	2012
58	Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation	Echeverri, P.; Skalen, P.r	2011
52	Co-creating value for luxury brands	Tynan, C.; McKechnie, S.; Chhuon, C.	2010
49	Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise	Pitelis, C.N.; Teece, D.J.	2010
45	Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic	Ple, L.; Chumpitaz, R.C.	2010
42	Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes	Cova, B.; Dalli, D.; Zwick, D.	2011
41	Cocreation of value in a plataforma ecosystem: the case of enterprise software	Ceccagnoli, M.; et al.	2012
41	Examining the mechanism of the value co-creation with customers	Zhang, X.; Chen, R.	2008

Fonte: Dados pesquisa (2016)

Já o gráfico 1 demonstra que 67% dos 94 artigos pesquisados estão classificados na grande área de *Business Economics*, enquanto 10% pertencem à área de *Computer Science* e 9% a *Engineering*. Comportamento organizacional, Gestão de Projetos, Comunidades on-line, Serviços de Tecnologia da Informação (TI) e *E-commerce* são algumas das temáticas mais abordadas dentro das áreas mais estudadas (gráfico 2). Os demais artigos trabalham com Turismo, Ensino Superior, Indústria de Cerveja, Ambiente de Aprendizagem, e principalmente com discussões teóricas acerca dos artigos seminais, sem uma temática específica (apêndice B).

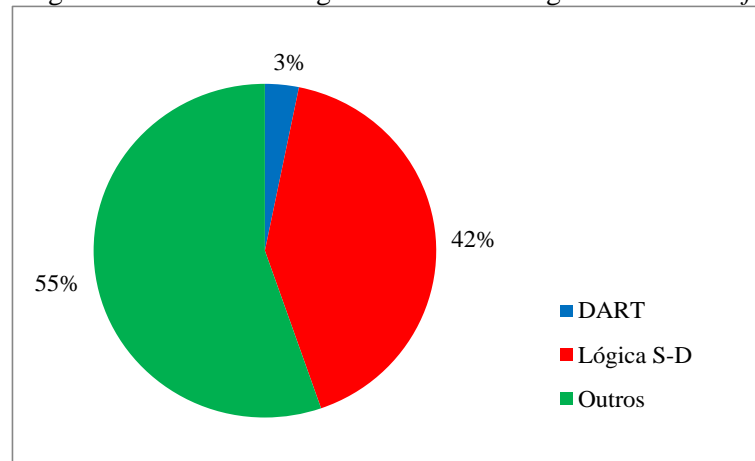
Gráfico 1 - Áreas de Pesquisa dos artigos da Revisão Integrativa na *Web of Science* e *Scopus*

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Gráfico 2 – Principais Temáticas dos artigos da Revisão Integrativa na *Web of Science* e *Scopus*

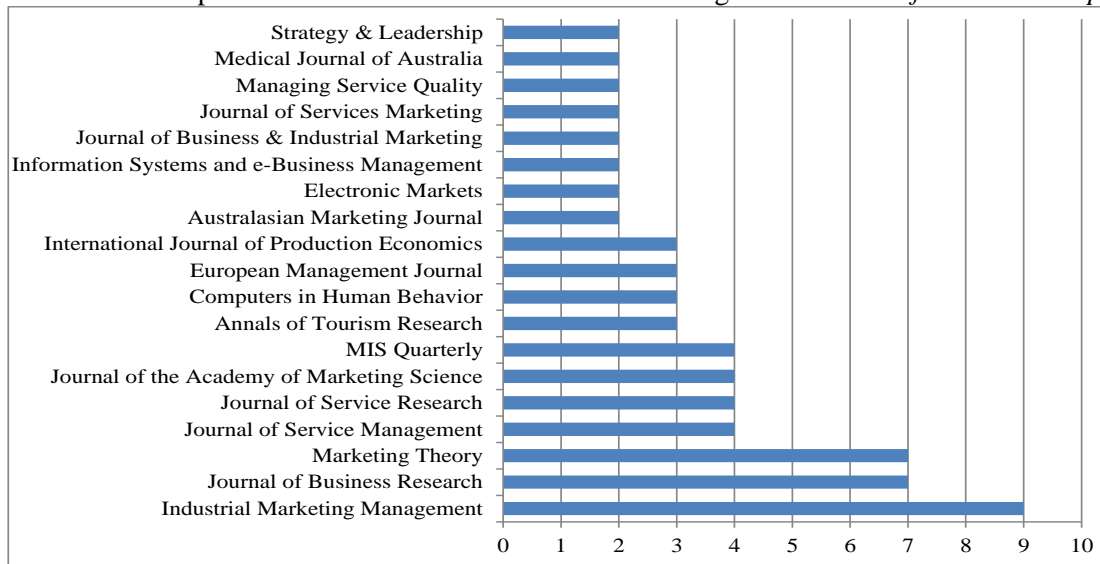
Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

É interessante observar a necessidade de um aprofundamento e um consenso sobre os conceitos e as ferramentas utilizadas para estudar a cocriação de valor: dos 94 artigos selecionados, apenas 03 utilizam-se dos elementos do DART apresentados por Prahalad e Ramaswamy (2004), sendo que 02 deles discutidos pelos próprios autores. Trinta e nove artigos citam a Lógica S-D de Vargo e Lusch (2004) como pano de fundo das discussões. Por fim, os 52 artigos restantes não apresentam nenhuma das duas principais correntes de cocriação de valor, abordando discussões em torno, principalmente, da Teoria Social, Teoria da Ação Coletiva, Teoria da Cultura de Consumo (gráfico 3).

Gráfico 3 – Abordagens utilizadas nos artigos da Revisão Integrativa na *Web of Science* e *Scopus*

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em relação aos periódicos que publicaram os 94 artigos sobre cocriação de valor, a revisão integrativa retornou 46 *journals* diferentes (apêndice C), reforçando mais uma vez a amplitude do uso do termo e a necessidade de foco nas discussões sobre seus conceitos e ferramentas. Nesse sentido, o gráfico 4 expõe os principais *Journals* com artigos sobre a abordagem em questão.

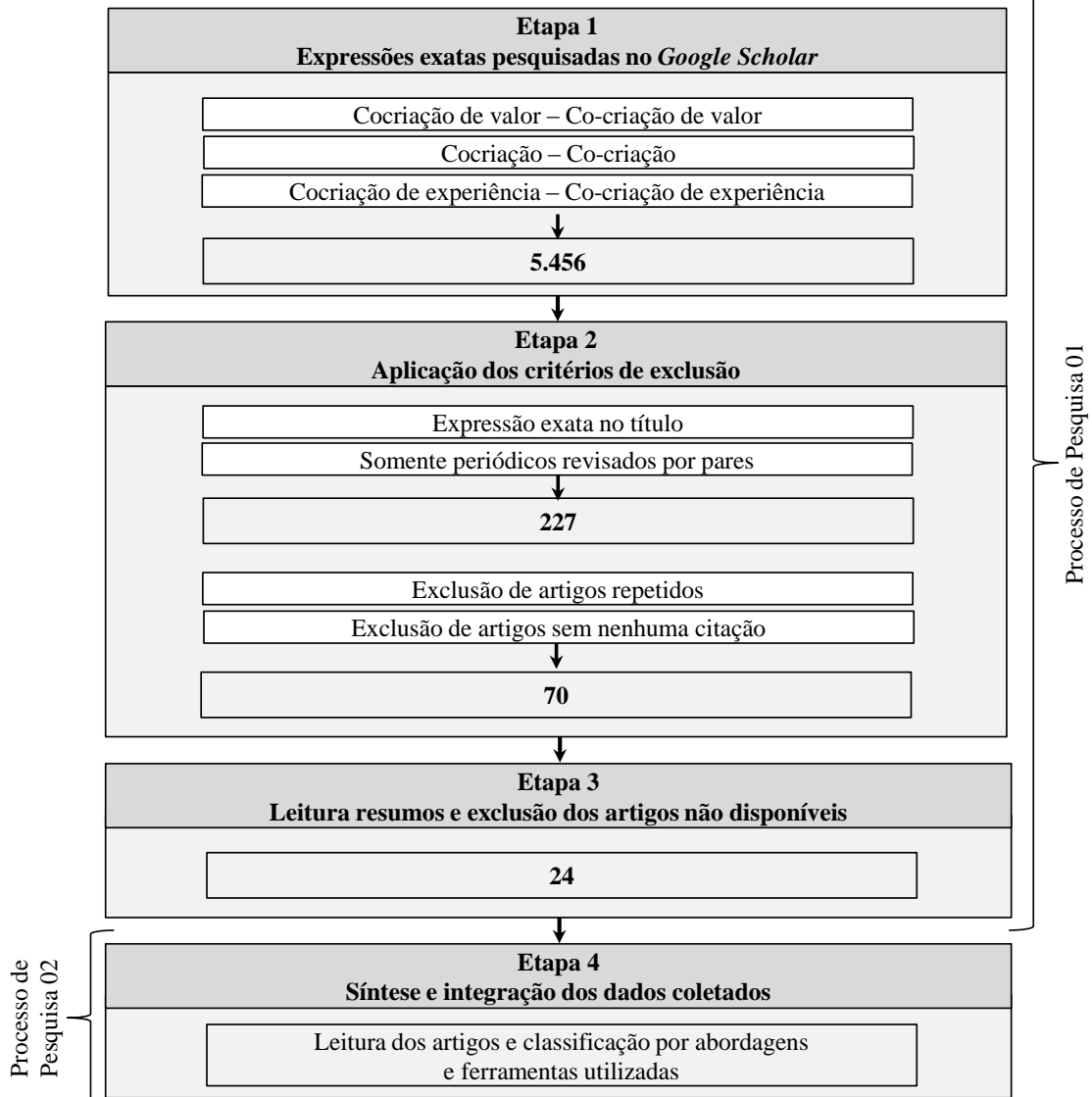
Gráfico 4 – Principais Periódicos encontrados na Revisão Integrativa na *Web of Science* e *Scopus*

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A fim de aprofundar ainda mais o conhecimento sobre cocriação de valor e verificar o que tem sido publicado na área no Brasil, a pesquisadora também realizou uma revisão integrativa na base de dados *Google Scholar*.

Seguindo o mesmo fluxograma da revisão anterior, esta revisão (figura 14) considerou 06 expressões diferentes: cocriação de valor, cocriação, co-criação de valor, co-criação, cocriação de experiência e co-criação de experiência.

Figura 14 - Fluxograma das etapas que compuseram a Revisão Integrativa de Literatura



Fonte: Elaborado pela Autora (2016)

O resultado da primeira busca geral somou 19.780 documentos, evidenciando a necessidade da aplicação dos critérios de refinamento nas buscas. Portanto, o primeiro critério aplicado também foi de inclusão:

- Somente seriam considerados os documentos obtidos através de uma busca geral nas bases de dados com as expressões exatamente como descritas.

Essa busca retornou ao todo 5.456 documentos, confirmando que no Brasil também há uma amplitude muito grande na aplicação das expressões pesquisadas.

Sendo assim, a etapa 2 prosseguiu no processo de refinamento das buscas e consistiu em aplicar os seguintes critérios de exclusão:

- A expressão deverá aparecer exatamente como descrita somente no título;
- Serão desconsideradas todas as patentes;
- Serão desconsideradas todas as citações.

Após a aplicação desses critérios, o número de documentos diminuiu consideravelmente, retornando 227 artigos. No entanto, considerando que muitos artigos já haviam sido classificados na revisão integrativa anterior, os próximos critérios de exclusão foram os seguintes:

- Somente páginas em português serão consideradas;
- Artigos repetidos serão excluídos;
- Teses, dissertações e eventos não serão considerados.

Após a aplicação desses critérios, obteve-se um retorno de 70 artigos, sendo que todos também foram organizados no programa Excel e a pré-análise através da leitura das palavras-chave e dos seus respectivos resumos foi efetuada. Excluiu-se, portanto, aqueles documentos que não estavam disponíveis e aqueles que somente citaram o termo sem ao menos considerar pesquisá-lo. Dessa forma, a etapa 3 resultou em 24 artigos (Apêndice D).

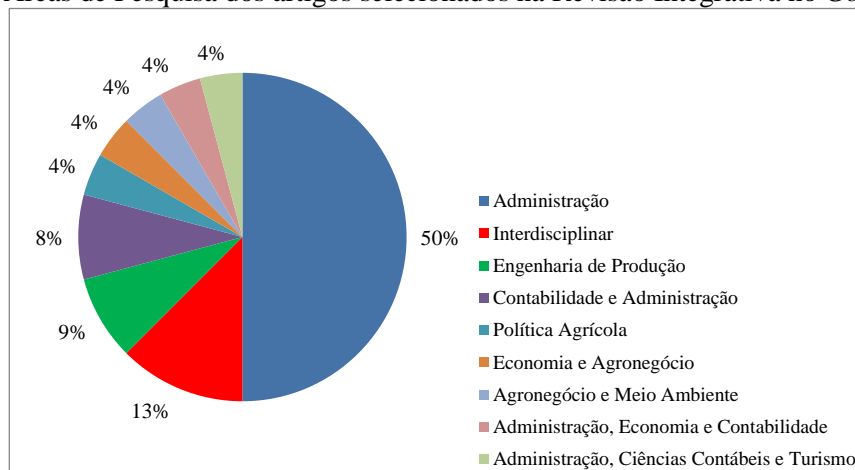
Nessa revisão, os artigos sem nenhuma citação não foram excluídos pelo fato de que, se esse critério fosse utilizado, o número de publicações válidas seria de apenas 10 documentos, o que a pesquisadora considerou um desperdício de conhecimento, já que a amplitude da aplicação do termo no país é ainda maior, como demonstram os dados a seguir.

O quadro 6 exemplifica a variedade com que o termo aparece na literatura brasileira, na qual 23 periódicos contemplam os 24 artigos selecionados, sendo 50% desses classificados na área de Administração, 13% na área interdisciplinar, 9% em Engenharia da Produção e 8% em Contabilidade e Administração. Os demais periódicos possuem classificação dentro das áreas de Agronegócio, Economia e Contabilidade, entre outros (gráfico 5).

Quadro 6 - Periódicos encontrados na Revisão Integrativa no *Google Scholar*

Periódicos	Quantidade
Revista de Política Agrícola	1
Jovens Pesquisadores-Mackenzie.	1
PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia	1
Revista da Faculdade de Administração e Economia	1
RAEP - Administração: ensino e pesquisa	1
Revista de Gestão e Operações Produtivas	1
InterSciencePlace	1
GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	1
Latin American Journal of Business Management	1
Revista em Agronegócio e Meio Ambiente	1
Revista Economia & Gestão	1
Production	1
Administração: Ensino e Pesquisa	1
Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle	1
Estudos do ISCA	1
Informações Econômicas	1
RAI: revista de administração e inovação	1
REGE-Revista de Gestão	1
Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	1
Revista de Administração IMED	2
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	1
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	1
Revista Pretexto	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

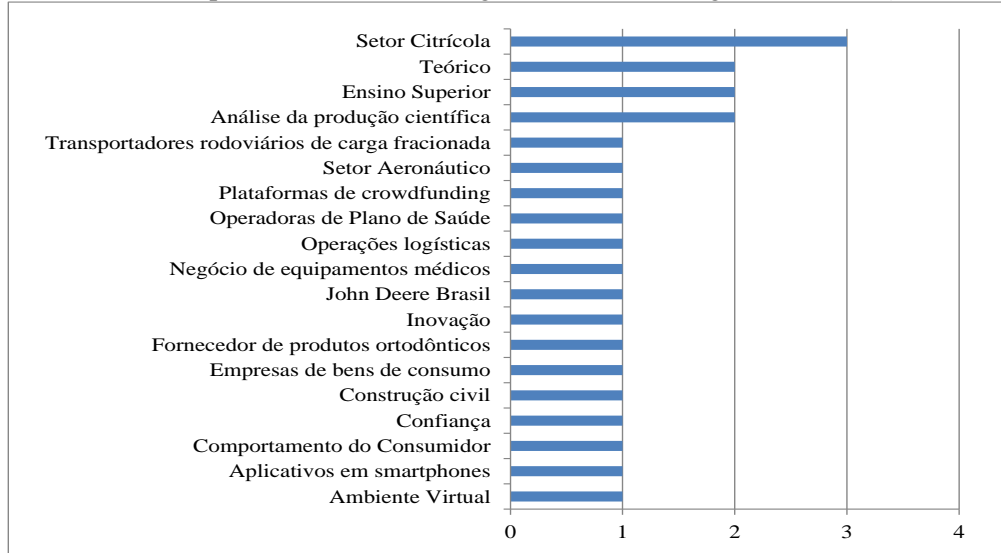
Gráfico 5 - Áreas de Pesquisa dos artigos seleccionados na Revisão Integrativa no *Google Scholar*

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

As temáticas de estudo contemplam principalmente análises das relações *Business-to-Business* (B2B), como por exemplo, no setor da construção civil, entre fornecedores de produtos ortodônticos, setor Aeronáutico e setor citrícola paulista. As relações *Business-to-Consumer* (B2C) aparecem através de estudos de ferramentas de internet, como por exemplo

aplicativos utilizados em smartphones, empresas de telefonia celular e plataformas *crowdfunding*. Os estudos envolvendo o ensino superior também aparecem, bem como artigos que também focaram a análise da produção científica sobre cocriação de valor (gráfico 6) (quadro 7).

Gráfico 6 - Principais Temáticas dos artigos na Revisão Integrativa no *Google Scholar*



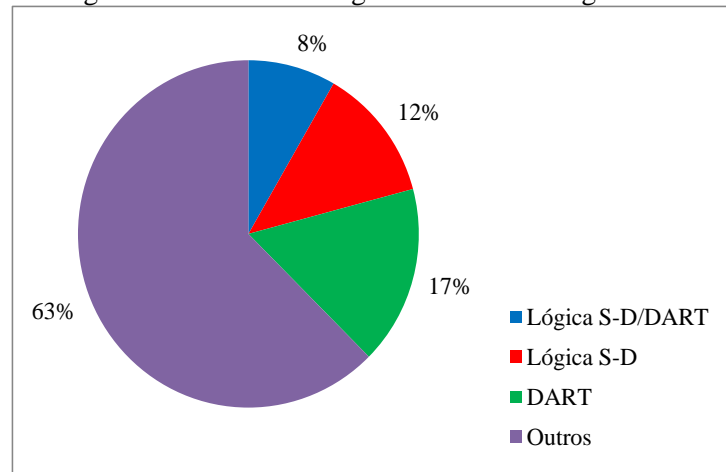
Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Quadro 7 - Artigos mais citados na Revisão Integrativa realizada na base *Google Scholar*.

Citações	Título	Autores	Ano
7	Co-criação de valor e fidelização dos clientes: uma visão integrada	Troccoli, I. R.	2015
5	Cocriação de valor no ensino superior privado: uma análise etnometodológica com alunos de administração de uma universidade do sul do Brasil	Brambilla, FR; Damacena, C.	2012
5	Cocriação na internet: uma análise das perspectivas da empresa e do consumidor	Huertas, M.K.Z.; Varela, C.A.; Strehlau, S.	2012
4	A relação entre os elementos da cocriação (DART) e confiança no contexto de serviços	Becker, L. C. B., & de Brito Nagel, M.	2013
3	Co-criação de valor: inovação no modelo de negócio obtendo vantagem competitiva	Zmoginski, A. S.; et al.	2010
3	Dinâmica da Cocriação de Valor no Setor da Saúde: um Estudo de Casos Múltiplos no Mercado Paulista	Camarinha, D.; Costa, B. K.; Vieira, S. F. A	2013
2	Co-criação de valor e perspectiva da lógica dominante: um estudo em uma empresa do setor aeronáutico	de Moraes, M. B.; Costa, B. K.	2013
1	Fidelização e Co-criação de Valor: uma Visão integrada	Troccoli, I. R.	2008
1	Coordenação relacional e cocriação de valor: modelagem e proposta de aplicação na citricultura brasileira	Troccoli, I. R.; Altaf, J. G.	2009
1	Cocriação como proposta para geração de valor: caso da empresa Dental América	de Oliveira, G.; Damacena, C.; Brambilla, F. R.	2014

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

No entanto, assim como foi demonstrado na primeira revisão integrativa, 63% dos estudos não se utilizam das diretrizes de Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lush (2004), buscando na Teoria da Influência Social, no Marketing de Experiência e em abordagens da Etnografia e Redes Industriais a explicação de como se dão as relações entre os atores do mercado (gráfico 7).

Gráfico 7 - Abordagens utilizadas nos artigos na Revisão Integrativa no *Google Scholar*

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Analisando os resultados obtidos através das duas revisões integrativas, constata-se que há a necessidade de estudos mais aprofundados e focados em definições teóricas e metodológicas de como se aplicar e mensurar a cocriação de valor. Diversos contextos foram utilizados e várias teorias aplicadas na tentativa de corroborar com os autores seminais, e até mesmo criticá-los, no entanto, o resultado desse esforço transformou a cocriação de valor em um *buzzword* e aumentou as incertezas em torno dela.

Portanto, a próxima seção contemplará a etapa 4 das revisões integrativas (figuras 11 e 14) e irá descrever detalhadamente alguns dos artigos selecionados, a fim de demonstrar a amplitude das áreas estudadas, as correntes teóricas utilizadas, as ferramentas aplicadas e as conclusões as quais os autores chegaram.

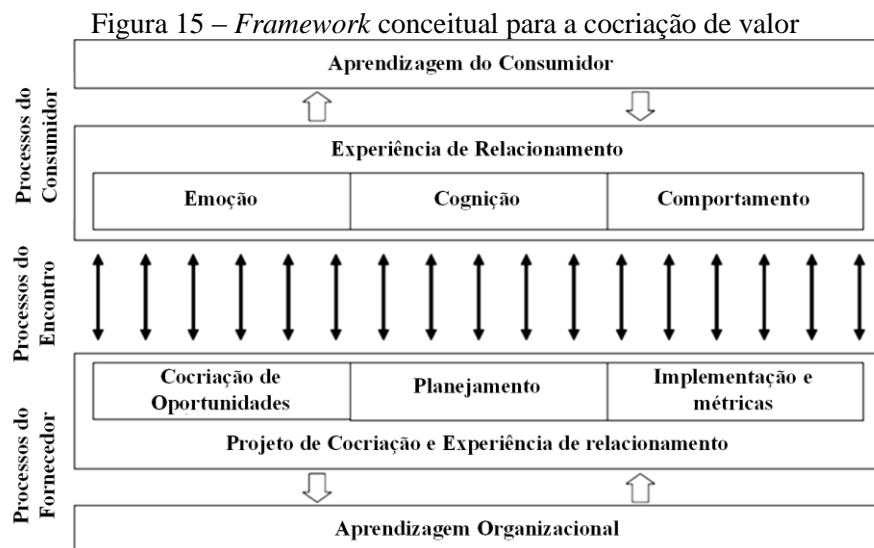
3.1.1.2 Amplitude dos estudos sobre a cocriação de valor

Após os artigos seminais de Vargo e Lusch (2004) e Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b), uma série de estudos sobre cocriação de valor surgiram. Os próprios autores revisitaram seus escritos a fim de atualizar os conceitos, no entanto, conforme o tópico anterior demonstrou, isso não evitou que muitos outros autores tentassem buscar explicar as relações e as interações entre os atores do mercado de outras formas. Sendo assim, com base nos resultados obtidos nas revisões integrativas nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Google Scholar*, este tópico visa descrever alguns desses trabalhos, justamente para demonstrar a amplitude da aplicação da cocriação de valor, assim como o pequeno avanço em termos conceituais e metodológicos.

No estudo de Payne, Storbacka e Frow (2008), a Lógica S-D foi utilizada como pano de fundo e a 6ª premissa foi utilizada como foco central da pesquisa. Os autores reconhecem que a ferramenta DART, desenvolvida por Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b), até o presente momento era a única capaz de direcionar e realizar de alguma forma a mensuração da cocriação de valor nas interações B2B e B2C, no entanto, optaram por desenvolver um novo quadro teórico a fim de proporcionar às organizações uma forma de gerenciar o processo de cocriação.

Após uma pesquisa com vice-presidentes, executivos sêniores e subordinados diretos de 18 grandes organizações que operam nos setores de B2C e B2B no norte da Europa, no Reino Unido e nos EUA, Payne, Storbacka e Frow (2008) desenvolveram um *framework* conceitual para a cocriação de valor, baseado em três processos (figura 15):

- 1) *Processos de criação de valor do cliente* - em um relacionamento B2C, são os processos, recursos e práticas que os clientes usam para gerenciar suas atividades. Já em um relacionamento B2B, os processos são aqueles que a organização usa para gerenciar seu negócio e suas relações com os fornecedores;
- 2) *Processos de criação de valor do fornecedor* – são os processos, recursos e práticas que o fornecedor utiliza para gerenciar seus negócios e suas relações com clientes e outras partes interessadas;
- 3) *Processos de encontro* – são os processos e práticas de interação e de troca que ocorrem dentro de relacionamentos entre cliente e fornecedores e que precisam ser geridos de forma a desenvolver com êxito as oportunidades de cocriação.



Fonte: Payne, Storbacka e Frow (2008)

Os autores descrevem que esses processos incluem os procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações de apoio à cocriação de valor, acentuando a necessidade de observar a relação entre o prestador de serviço e o cliente como um conjunto “dinâmico longitudinal e interativo de experiências”. Esses processos interativos são representados na figura 15 pelas setas nos dois sentidos das relações, fortalecendo a afirmação de que as atividades realizadas tanto pelos fornecedores quanto pelos clientes, em determinado contexto, “são em parte ostensiva e deliberada, e, em parte, com base no comportamento de rotina e inconsciente” (Payne, Storbacka e Frow, 2008, p. 85).

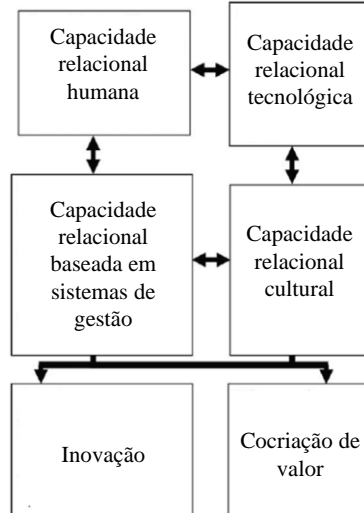
Os **Processos do Consumidor** indicam que o consumidor se engaja baseado na experiência que tem durante uma relação, sendo que essa experiência precisa considerar a quantidade de informações, conhecimentos, habilidades e outros recursos operantes que eles podem acessar e usar. Do mesmo modo, os **Processos do Fornecedor** indicam que, como o fornecedor aprende mais sobre o cliente, mais oportunidades surgirão de melhorar o projeto da experiência de relacionamento e aumentar a cocriação com os clientes. Tudo isso mediado pelos **Processos do Encontro**, nos quais, segundo os autores, deve-se gerenciar a cocriação de valor em experiências, determinando quais canais podem ser usados pelos clientes e quais tipos de encontro inerentes a eles impactarão os clientes de forma diferente.

A conclusão dos autores enfatiza a importância das competências essenciais, tais como a aprendizagem e o conhecimento, bem como reafirmam que a cocriação de valor só ocorre com a interação de todos os atores envolvidos em um relacionamento e requer uma capacidade de envolver toda a empresa nesses mesmos processos, corroborando com Vargo e Lusch (2004). Também descrevem as várias áreas que o estudo desenvolvido por eles pode beneficiar: considerações sobre valor, experiências do cliente, comportamento do consumidor, processos de negócios e marketing de relacionamento. Através das implicações gerenciais, indicam alguns caminhos que os projetos devem seguir para atingir a cocriação de valor: uma visão de longo prazo de relacionamento com os clientes, comunicação de marketing, diálogo e novas formas de envolver o cliente em comportamentos de cocriação.

Já o estudo de Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) sequer se utilizou dos conceitos seminais de cocriação de valor para analisar a sua aplicação no setor de alimentos orgânicos no Reino Unido. O objetivo do trabalho foi, através de um *framework*, o de examinar as capacidades relacionais desenvolvidas por pequenos e médios fornecedores de produtos orgânicos no relacionamento com grandes clientes de varejo e explorar as influências dessas capacidades em cocriação e inovação de valor. O conjunto de capacidades desse quadro

teórico compreende as capacidades tecnológica, humana, de sistemas de gestão e capacidades relacionais culturais (figura 16):

Figura 16 - *Framework* para examinar as influências das capacidades relacionais



Fonte: Adaptado de Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010)

- *Capacidade relacional tecnológica*: através do desenvolvimento de capacidades tecnológicas únicas, os fornecedores podem melhorar a sua capacidade de criar sistemas ou tecnologias que são valiosas para os seus clientes. Como no caso do artigo abordado, o relacionamento de fornecedores menores com empresas maiores é essencial para o desenvolvimento das suas capacidades relacionais tecnológicas, seja através da expansão de sistemas técnicos e inovação tecnológica, ou através da elaboração de rotinas de desenvolvimento de produtos envolvendo a participação de equipes multifuncionais que reúnem diferentes fontes de conhecimento;
- *Capacidade relacional humana*: engloba a base de competências e conhecimentos de uma empresa que podem ser partilhados e transferidos entre os indivíduos e grupos que a compõem. As relações cliente-fornecedor, especialmente aquelas caracterizadas pela presença da confiança, tendem a apresentar uma maior partilha de informação e uma melhor aprendizagem, especialmente dentro das empresas fornecedoras. Já nas relações interorganizacionais verticais, a aprendizagem interativa permite que uma empresa agregue valor único às suas próprias capacidades. Se as empresas fornecedoras têm uma capacidade humana bem estabelecida, então elas são mais propensas a desenvolver um papel mais igual na concepção da cooperação no âmbito das suas relações;

- *Capacidade relacional baseada em sistemas de gestão*: refere-se às estruturas e aos métodos únicos, fortes e eficazes que permitem a criação de conhecimentos que dão a cada empresa seu próprio caráter e que influenciam as características do relacionamento. Por exemplo, o desenvolvimento bilateral de um plano de negócios é uma indicação de que os gestores de uma empresa estão cada vez mais envolvidos na implementação de atividades focadas em promover relações de colaboração;
- *Capacidade relacional cultural*: refere-se às abordagens únicas de interação que permitem a uma empresa lidar com as diversas culturas e valores de seus parceiros. A capacidade do fornecedor para aprender, entender e se relacionar com a cultura e os valores do seu cliente irá influenciar a forma como o fornecedor lidará com situações de conflito e inconsistências no seu relacionamento.

Os autores afirmam que o envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento de produtos é susceptível de produzir benefícios em relação ao tempo de chegada ao mercado de novos produtos, qualidade desses produtos, custos de desenvolvimento e custos de produção, fazendo com que o desenvolvimento das capacidades relacionais descritas acima resulte em inovação e cocriação de valor. Portanto, os resultados do estudo de Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) ressaltaram que a sobrevivência e prosperidade dos pequenos e médios fornecedores estão estreitamente relacionadas ao desenvolvimento de capacidades relacionais dentro da própria empresa e nas suas relações com seus clientes maiores.

Outro exemplo de aplicação da cocriação foi descrito no artigo de Kohler *et al.* (2011), no qual os autores demonstraram como a realidade virtual, através do jogo social *Second Life*, pode contribuir para a materialização de produtos e serviços na realidade. O termo Inovação Baseada em Avatar (ABI) foi utilizado para descrever um processo de desenvolvimento de novos produtos interativos, no qual os fabricantes colaboram com avatares dos mundos virtuais ao longo de todo o processo de inovação, identificando novas tendências, necessidades, assim como insatisfações dos clientes virtuais, determinando o lançamento ou não de novos produtos na realidade ou norteando melhorias em produtos/serviços existentes. Assim como Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), os autores também não utilizaram nenhuma das abordagens seminais sobre cocriação de valor.

O estudo de Kohler *et al.* (2011) descreve que o objetivo da colaboração virtual para uma tarefa específica ou durante um ciclo de desenvolvimento de um produto novo é gerar produtos e serviços de qualidade superior, centrados nos clientes, mas também fornecer valor para os participantes dos jogos. Com base na tecnologia do mundo virtual e usando

mecanismos de inovação aberta, consumidores e fabricantes desenvolvem conjuntamente inovações em um ambiente rico em mídia e interação. Segundo os autores, várias empresas já tentaram aproveitar o potencial dessa ferramenta, principalmente dentro do *Second Life*: a empresa provedora de tecnologia de iluminação, Osram, organizou um concurso e convidou os residentes virtuais a contribuir com ideias sobre o tema relacionado à iluminação urbana. Já a empresa Toyota lançou um modelo de carro virtual e encorajou os participantes a modificar e personalizar seus carros. Outro exemplo citado é o caso da empresa hoteleira Starwood Hotels, que testou um novo conceito de hospedagem através da construção de uma maquete virtual no *Second Life*, sendo que todas as sugestões e avaliações dos habitantes da realidade virtual foram aplicadas antes do real hotel ser construído.

Sendo assim, os autores desenvolveram três projetos virtuais nos quais os avatares foram convidados a participar de discussões sobre um tema específico. Com a intenção de tornar a pesquisa atrativa, dois dos três projetos tiveram a parceria de duas empresas reais que possuem negócios no mundo virtual, no entanto, o objetivo real era estudar os participantes do Projeto 3, no qual o tema discutido era “Ideias para um futuro mais sustentável”.

Cinco etapas foram desenvolvidas para atrair a atenção dos pesquisados, evoluindo desde *brainstormings* até a construção virtual das ideias dos participantes (figura 17), sendo que a finalização dessas etapas consistia na aplicação de um questionário aos participantes do Projeto 3, a fim de verificar suas percepções e intenções em relação às ações desenvolvidas durante a realização do projeto na vida virtual.

Figura 17 – Vivência dos avatares durante a realização dos projetos no ambiente virtual



Fonte: Kohler *et al.* (2011)

Os resultados demonstram que a interatividade e as estratégias utilizadas pelos mundos virtuais aumentam a chamada “telepresença” e, como consequência, a sensação de

realmente “estar lá” permite uma interação mais estreita, mais rica e irrestrita liberdade e autonomia (Kohler *et al.*, 2011). Segundo os autores, esse ambiente proporciona um aumento da criatividade e da inovação, no entanto, eles ressaltam que “o processo de cocriação é influenciado, principalmente, pelo próprio usuário”, criando um contexto que é altamente diferente das aplicações tradicionais da internet (Kohler *et al.*, 2011, p. 161).

A pesquisa concluiu que um ambiente atrativo e opções de canais de comunicação foram primordiais para o sucesso da experiência. Os participantes do Projeto Virtual 03 demonstraram intenção de aplicar na vida real os conhecimentos obtidos nas discussões virtuais, comprovando a influencia que uma experiência convincente no mundo virtual tem no comportamento da vida real. Os autores também concluem que a pesquisa contribuiu para uma compreensão mais abrangente do comportamento do consumidor nos novos ambientes de mídia.

Ainda na seara da inovação aberta, no entanto com foco em plataformas virtuais de cocriação, Füller *et al.* (2011) utilizaram-se da conceituação de Dahl e Moreau (2007) – autonomia, competência e satisfação com a tarefa – para tentar mensurar a experiência criativa dos participantes de um concurso virtual e seu impacto sobre a quantidade e a qualidade das contribuições criativas. Os autores buscaram demonstrar que competições de design virtuais são um novo meio de abertura do processo de inovação que “enriquece as ideias do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento das empresas”, pois se utiliza da criatividade de uma multiplicidade de profissionais externos à empresa e de consumidores mais entusiasmados como esse determinado produto em todo o mundo (Füller *et al.*, 2011, p. 01).

O Concurso de Design de Joias da Swarovski Enlightened™ foi utilizado como objeto de estudo e conseguiu demonstrar que competições de design e as comunidades de consumidores que evoluem a partir delas podem ser estratégias alternativas que impulsionam projetos de inovação. Com mais de mil inscrições em duas categorias e 3 mil peças criadas, os membros participantes da comunidade criada fizeram mais de 23.000 avaliações e contribuíram com 2.936 comentários qualitativos. A criação da comunidade e do concurso de design foi aberta não só para os designers profissionais, mas também para as pessoas que estavam geralmente interessados em joalheria, pedras preciosas, e assuntos relacionados. O senso de comunidade evoluiu ao longo do tempo, atravessou fronteiras culturais, atraindo participantes da Áustria, Estados Unidos e do Brasil e criou um *buzz* em países como China, Índia, Rússia, Turquia e Irã (Füller *et al.*, 2011). Cabe destacar também a publicidade

espontânea que a empresa conquistou graças aos comentários sobre a competição em sites, blogs e revistas.

Como resultado, os autores destacam que, por ser uma competição, o critério de autosseleção comprova que o interesse intrínseco de um participante e o prazer derivado da atividade em si acabou por ser um dos principais preditores de quantidade, bem como da qualidade dos projetos apresentados. Considerando os três elementos de Dahl e Moreau (2007), a satisfação em cumprir uma tarefa é de fundamental importância para a cocriação de valor, assim como a probabilidade de que os usuários irão incorporar sua criatividade pessoal e dedicar tempo e esforço aumentam quando a sua experiência de cocriação é caracterizada pela autonomia, alegria e competência. Os autores concluem que as empresas, portanto, precisam proporcionar experiências que permitam aos participantes ganhar um senso de autoeficácia e evitar o controle e orientações excessivas, uma vez que elas podem reduzir a liberdade percebida e, assim, impedir saídas criativas dos participantes (Füller *et al.*, 2011).

Já Pongsakornrungsilp e Schroeder (2011) ao contrário do que abordaram Füller *et al.* (2011), estudaram uma plataforma virtual de cocriação de participação espontânea, ou seja, uma comunidade de marca on-line composta por fãs de um clube de futebol, o Liverpool Football Club. Observa-se que os autores citam Prahalad e Ramaswamy (2004a) e Vargo e Lusch (2004), porém, não utilizam o DART e nem aprofundam a discussão sobre a lógica S-D para avaliar as maneiras pelas quais os membros dessa comunidade participam da vida geral da comunidade, compartilham informações, discutem e conversam com outros membros da comunidade. Também é possível verificar a grande influência da comunidade com o próprio clube, mesmo ela não sendo uma comunidade oficial.

Além da análise das interações entre os membros da comunidade, os autores lançam uma discussão sobre questões envolvendo a possível dupla exploração que ocorre por parte do próprio objeto foco das discussões dentro desse grupo, no caso deste estudo, o Liverpool Football Club. Essa dupla exploração refere-se às formas pelas quais as empresas-alvo tratam os membros de uma comunidade de marca, ou seja, como operários não pagos. Segundo Pongsakornrungsilp e Schroeder (2011), mesmo que os membros dediquem sua energia, poder, mente, ou recursos para a coprodução com as empresas sem serem remunerados, ainda pagam preços *premium* por produtos que eles próprios ajudaram a criar (Pongsakornrungsilp e Schroeder, 2011, p. 307).

Como resultado, o estudo demonstrou que na comunidade de marca do Liverpool Football Club há um controle por parte dos próprios usuários no que tange à dupla exploração e que conseguem impor limites às próprias empresas. O diferencial é que, nesse caso, as

questões emocionais envolvidas nas interações são o atrativo para a participação dos consumidores, e há o interesse genuíno em colaborar e coconstruir a marca do “time do coração”. Se aqui fossem aplicados os critérios descritos por Füller *et al.* (2011), esses seriam os critérios de autosseleção.

Para evidenciar que a cocriação possui uma diversidade de aplicações, cabe destacar que Healy e Mcdonagh (2013) realizaram praticamente o mesmo estudo de Pongsakornrunsilp e Schroeder (2011): ambos usaram de netnografia para tentar compreender como se dão as interações entre os membros de outra comunidade de marca on-line do Liverpool Football Club. Os autores chegaram às mesmas conclusões, ou seja, a lealdade, o engajamento espontâneo e questões emocionais envolvendo os fãs do clube de futebol são destaque. No entanto, o segundo artigo utilizou-se da Teoria da Cultura do Consumo, de Arnould e Thompson (2005), em conjunto com Lógica S-D, de Vargo e Lush (2004), para mostrar como a compreensão em profundidade da marca, através dos olhos dos consumidores, pode aumentar a compreensão da gestão de marca e a cocriação de cultura de marca do clube de futebol.

Diferentemente dos estudos acima, nos quais a participação nas comunidades de marca é espontânea, Chen *et al.* (2012) estudaram a cocriação de valor em uma comunidade on-line patrocinada por uma empresa. Através de um estudo realizado com o projeto da Dell chamado Dell IdeaStorm, no ar desde 2007, os autores examinaram os fatores motivacionais que influenciam a contribuição, a qualidade das ideias e o tempo de envolvimento dos participantes nessa comunidade.

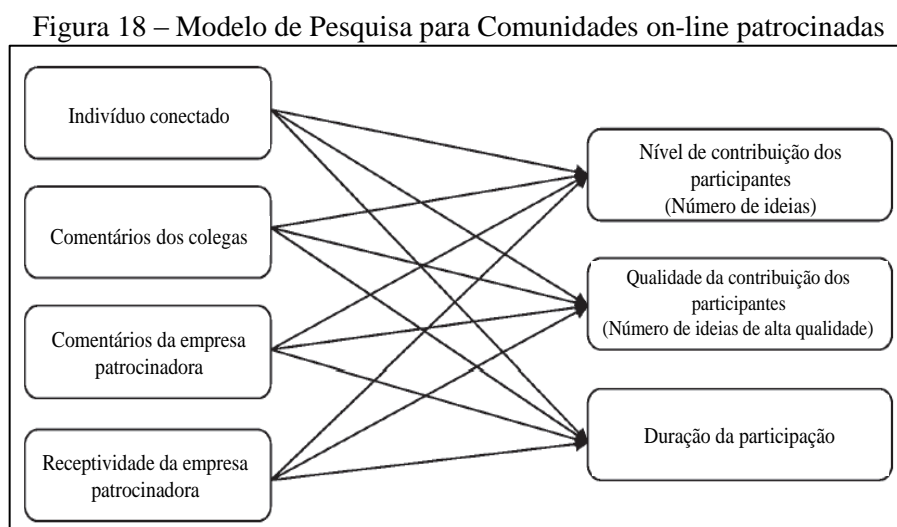
Também sem utilizar os conceitos seminais de cocriação de valor, os autores basearam-se no quadro investigativo de cocriação de valor de Zwass (2010), que propôs uma classificação em quatro grupos:

- 1) *Cocriadores*: são agentes coletivos que estão motivados a trabalhar juntos em uma tarefa comum;
- 2) *Processos*: contempla políticas, governança, incentivos e suporte de TI em atividades de cocriação;
- 3) *Tarefa*: características das tarefas que representam os requisitos onde os cocriadores e os processos irão ocorrer; e
- 4) *Valor cocriado*: é recebido por indivíduos ou comunidades de cocriação.

Chen *et al.* (2012) descrevem que, diferentemente dos casos nos quais os motivadores da participação on-line dos clientes são fatores extrínsecos, como os benefícios que eles irão receber, em comunidades on-line patrocinadas as Tarefas e os Processos são determinados

pela empresa patrocinadora e a principal beneficiada de todo o trabalho é ela própria, visto que os membros muitas vezes não recebem valor social ou econômico direto das suas atividades de cocriação.

Portanto, dada a falta de um mecanismo de recompensa financeira e nenhuma informação de perfil dos participantes, os autores propuseram um modelo de pesquisa elencando vários fatores motivadores para a proposição de valor desejado, em um ambiente de cocriação patrocinado pela empresa e baseado em sistemas de *feedback*, tanto da empresa quanto dos membros participantes (figura 18).



Fonte: Chen *et al.* (2012)

Utilizando um programa especializado em coleta de dados em páginas da Web, todas as ideias apresentadas desde o início da comunidade da Dell IdeaStorm, em 16 de fevereiro de 2007, até 13 de Agosto de 2009, produziu um total de 11.894 ideias de 6.142 indivíduos diferentes (IDs dos participantes individuais). Os resultados demonstram que uma proposta comentada tende a estimular que seu propositor participe cada vez mais, assim como quando a empresa patrocinadora demonstra interesse e dá um retorno rápido o indivíduo é mais propenso a se sentir competente e confiável para contribuir com mais ideias de qualidade. A presença desse retorno por parte do patrocinador demonstra que a empresa está realmente levando a comunidade a sério, influenciando positivamente os participantes. A interação dos pares através de comentários e opiniões sobre certas ideias também influenciam na permanência do indivíduo por mais tempo nas discussões do grupo.

Os autores ressaltam que seus resultados precisam ser vistos com cautela devido à falta de informações pessoais precisas e detalhadas dos participantes, porém, os achados também revelaram que um indicador altruísta nas ações dos mesmos pode ser um motivador

da participação em uma comunidade on-line de forma espontânea e sem nenhum ressarcimento por isso.

No que tange as interações B2B, Cabiddu *et al.* (2013) realizaram um estudo no setor de turismo na Sardenha (Itália) e evidenciaram a importância da tecnologia da informação (TI) para a cocriação de valor. Motivada a prolongar a época turística na ilha, a Portale Sardegna, uma operadora de turismo on-line italiana fundada em 2001, lançou um novo produto chamado Open voucher, que consistia na parceria entre companhias aéreas, hotéis e empresas de locação de carros. O objetivo era proporcionar aos turistas a reserva e a personalização de toda a viagem em tempo real, incluindo aluguel de carros e a possibilidade de mudança de hotel a cada dia, caso desejassem.

Partindo da 9ª premissa de Vargo e Lusch (2004), na qual se afirma que todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos, a pesquisa realizou entrevistas em profundidade com os envolvidos nessa rede e concluiu que a interação em tempo real habilitada pela tecnologia foi fundamental para dar aos clientes a capacidade de envolver-se no processo de produção, assim como foi influente em permitir a cooperação entre os diferentes intervenientes do Open Voucher. A internet, e nesse caso principalmente a habilidade de trabalhar com ela, foi de fundamental importância ao desenvolvimento da rede, propiciando o aumento da visibilidade do mercado da Sardenha como um destino turístico, uma maior satisfação do cliente e seus efeitos positivos, por consequência, trouxeram mais receita para os participantes.

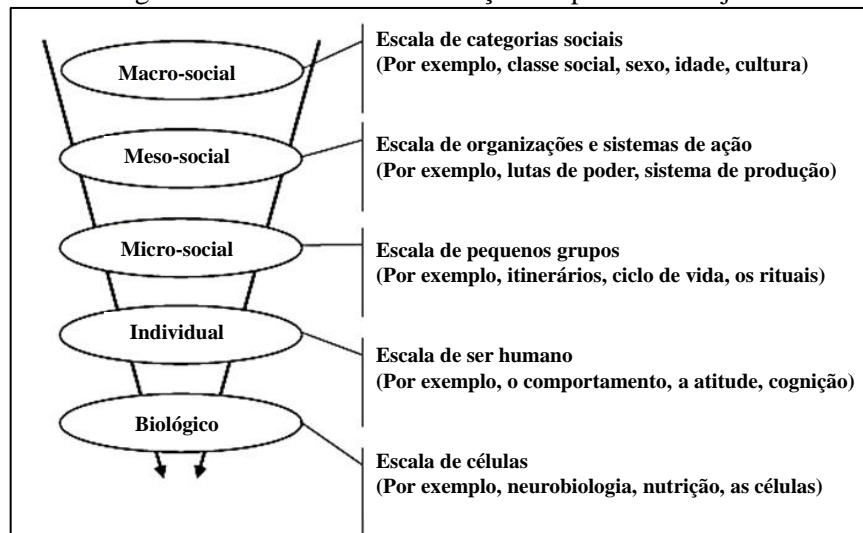
No entanto, alguns artigos teceram críticas ao tratamento que vem sendo dado tanto às abordagens quanto à utilização de ferramentas que tentam mensurar as interações entre os atores.

Como averiguado pela pesquisadora, um estudo realizado por Leroy *et al.* (2013, p.1104) também destaca a quantidade de artigos que apenas retomam o conceito de cocriação de valor em vez de “elevá-lo à luz do inquérito”, artigos que “apenas ratificam o seu uso para apreender uma extrema heterogeneidade de situações”. Através de uma meta-análise, os autores analisaram 31 artigos publicados em cinco edições especiais de revistas científicas dedicadas à cocriação de valor e/ou à Lógica S-D entre os anos de 2008 e 2012, e constataram um desequilíbrio, no que eles chamam de abordagem *zoom-in* e *zoom-out*, nos estudos que focam as relações B2B. Esse desequilíbrio refere-se à excessiva ênfase em um dos dois extremos, ou seja, ou se tem artigos observando somente questões macro ou artigos que observam somente questões micro. No caso da cocriação de valor, há um movimento de *zoom-out* extremo liderado pelo artigo seminal de Vargo e Lusch (2011), que levou a uma

excessiva utilização do conceito sem considerar criticamente o seu uso, servindo como um guarda-chuva para integrar tudo o que a disciplina tem produzido, não importa o quão idiossincrática seja.

Utilizando a escala de observação adaptada do autor Desjeux (1996)(figura 19), que “baseia-se no princípio simples de que o que um pesquisador pode observar em certo nível desaparecerá em outro “(Leroy *et al.*, 2013, p.1105), os autores encontraram uma variedade acentuada no que tange aos objetos de estudos e às ferramentas de análise. Além disso, são categóricos em afirmar que o conceito de cocriação de valor tem sido utilizado quase como que uma metáfora em vez de uma conceituação final.

Figura 19 - A escala de observação adaptada de Desjeux



Fonte: Leroy *et al.* (2013)

Empregando o termo *black box*, que se refere ao contexto no qual uma declaração científica é tratada como um fato que está isento de um exame mais atento, os autores ressaltaram que o resultado encontrado demonstra um risco de prematuro da *black-boxization* da cocriação da valor, ou seja, seus conceitos têm sido considerados prematuramente como conclusivos, como se houvesse um consenso entre a comunidade acadêmica sobre isso. Cabe destacar que isso não retrata a realidade, como bem demonstraram os resultados das revisões integrativas realizadas no capítulo anterior.

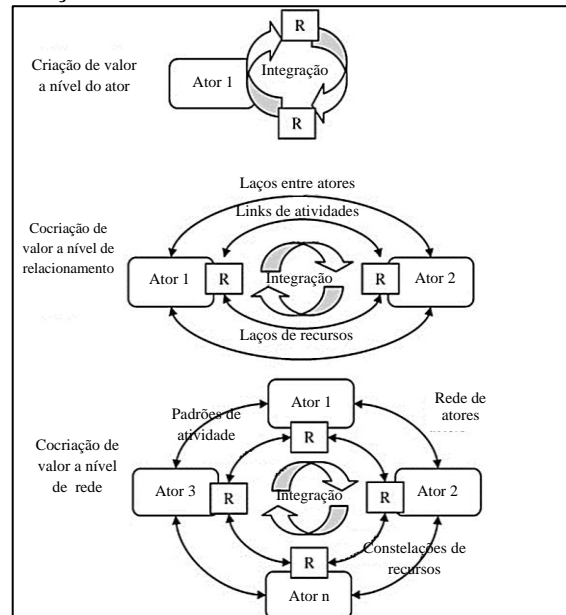
O artigo conclui que é preciso manter as discussões sobre o tema, principalmente no que tange aos diferentes níveis de observação e análise, para que se possa continuar a busca pela compreensão dos fenômenos que abarcam a cocriação de valor.

Seguindo na mesma linha de Leroy *et al.* (2013), Jaakkola e Hakanen (2013) realizaram um estudo para analisar como o valor é cocriado em redes de solução. Com foco

nas relações B2B, os autores assumem que é preciso observar os diferentes níveis de relacionamento para poder analisar as interações entre os atores. Portanto, utilizando o Modelo ARA (Atores-Recursos-Atividades) (figura 20), o estudo considera que cada ator envolvido tem uma perspectiva sobre os sacrifícios que estão dispostos a investir e as expectativas dos benefícios que vão adquirir após a interação. Este estudo foi um dos primeiros, de caráter empírico, a combinar as perspectivas de cocriação de valor e a abordagem de interação e de rede.

Nesse sentido, o estudo demonstrou que os processos de valor de atores individuais afetam a cocriação de valor ao nível da rede. Também identificou que as empresas não devem considerar qualquer posição na rede, mas devem identificar os benefícios e sacrifícios associados a posições diferentes em cada rede individual, concentrando-se em melhorar sua posição e focando na redução de risco. Ressalta que a confiança e o relacionamento entre os atores facilita a integração, assim como nem todos os clientes sentem que soluções integradas oferecem benefícios suficientes e que o potencial de valor de uma solução pode depender exclusivamente de recursos dos clientes (representado pelo R na figura 20).

Figura 20 - Cocriação de valor em níveis de ator, de relacionamento e de rede



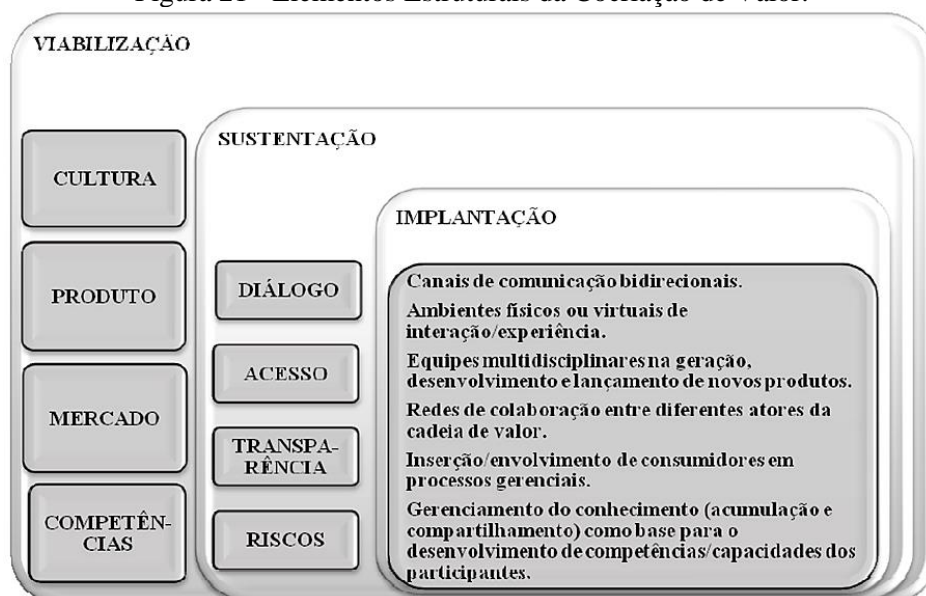
Fonte: Jaakkola e Hakane (2013)

Já Lehrer *et al.* (2012), utilizaram o termo “ortodoxia” para criticar a proliferação de artigos sobre como as empresas podem melhorar suas ofertas de serviços e/ou o nível de inovação envolvendo clientes em seus processos produtivos. Segundo os autores, é preciso discutir que nem sempre a interação entre empresa-consumidor resulta em cocriação de valor e traz benefícios para uma empresa.

O estudo realizado pelos autores com três empresas que oferecem serviços de intensivo em conhecimento (KIBS) sugere que há estágios diferentes para a participação dos clientes em projetos de prestação de serviços específicos. Por exemplo, em projetos nos quais alta criatividade é exigida, a curva de coprodução ganha um formato de U, ou seja, a participação dos clientes é extremamente aceita e necessária nos estágios iniciais e finais do projeto, sendo considerada prejudicial na fase intermediária. Segundo o estudo, isso ocorre pois essa fase exige determinações técnicas, as quais os clientes em sua maioria desconhecem, portanto, o risco de os clientes “atrapalharem” é muito grande e distorções nos resultados finais podem acontecer. Portanto, esse artigo faz uma crítica à 6ª premissa de Vargo e Lusch (2004), que afirma que “o cliente tem sempre um cocriador de valor”, comprovando que há situações onde as empresas precisam seguir autônomas em suas decisões, ressaltando que a generalização deve ser questionada.

No Brasil, por exemplo, Brasil *et al.* (2010) focaram seus estudos em estratégias organizacionais, com a identificação de fatores que influenciam a geração de valor no contexto interno de uma empresa. Através de uma pesquisa qualitativa utilizando os elementos do DART, os autores selecionaram dez empresas de bens de consumo da região sul do Brasil (Calçados Bibi, Coza, Dimed, Florestal Alimentos, Intelbrás, Karsten, Mundial, Siemens, Tramontina e Whirpool) e, após uma vasta revisão bibliográfica, desenharam uma estrutura conceitual relacionada ao desenvolvimento de processos de cocriação de valor nas organizações. Esses elementos, segundo os autores, estão divididos em três níveis: viabilização, sustentação e implantação, conforme figura 21.

Figura 21 - Elementos Estruturais da Cocriação de Valor.



Fonte: Brasil *et al.* (2010)

Brasil *et al.* (2010) inovaram classificando os elementos do DART como pilares de sustentação da cocriação de valor, apoiados pelos elementos que a viabilizam e os mecanismos de implantação, caracterizados pelas ações voltadas especificamente à criação das condições materiais e humanas para a cocriação de valor: aspectos de infraestrutura, recursos humanos, processos gerenciais e canais de comunicação.

O resultado da pesquisa conseguiu identificar alguns fatores capazes de tornar uma empresa apta à cocriação, tais como: cultura voltada à inovação, disposição em assumir o risco de expor informações relativas à empresa, assim como a utilização de múltiplos meios de interação e inserção dos consumidores na organização, incluindo ambientes físicos e virtuais.

Outro estudo, aplicado por Rech e Maçada (2010), relacionou a teoria com a troca de experiências entre empresas (B2B), trazendo uma discussão sobre os relacionamentos interorganizacionais, cocriação de valor e tecnologia da informação (TI). Com a intenção de identificar a importância que o valor de TI possui para a cocriação de valor entre empresas, o estudo também se utilizou dos elementos do modelo DART e entrevistas com duas empresas do ramo de TI localizadas no Parque Tecnológico e Científico da PUCRS, o TECNOPUC, também no sul no Brasil. Como resultado, apresentou-se obviamente que a tecnologia da informação possui uma grande importância na relação entre as empresas pesquisadas, porém, enfatizou que o relacionamento e a integração das pessoas envolvidas nos processos foi fundamental para o pleno desenvolvimento das atividades conjuntas.

Ainda no âmbito B2B, porém no setor do agronegócio, tem-se a proposição de Troccoli e Altaf (2012) de construir um modelo de atuação estratégica aplicado ao ambiente empresarial citrícola paulista, na figura dos dois *players* mais relevantes do segmento: produtores comerciais de laranja e a indústria de suco. Apesar da dependência mútua, a pesquisa evidenciou vários pontos de atenção nessa relação, na qual principalmente o diálogo e o compartilhamento de riscos estão influenciando negativamente a troca de experiências entre os *players*, evitando a relação ganha-ganha para todos os envolvidos.

Considerando o exposto nesta seção, podem-se observar algumas das muitas aplicações da cocriação de valor, assim como algumas das teorias utilizadas para tal, comprovando a amplitude do tema e o ineditismo desta pesquisa.

A próxima seção trará o levantamento de dados secundários baseado em entrevistas com especialistas sobre o cocriação de valor.

3.1.2 Levantamento de experiências

Grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não está escrita. Muitas pessoas, em função da posição profissional que ocupam, acumulam experiências e conhecimentos sobre determinado tema ou problema de estudo, ou seja, são pessoas bem informadas que podem auxiliar na formulação do problema de pesquisa em questão (Malhotra, 2006). Essas pessoas podem ser, por exemplo, um presidente da empresa, um gerente, um vendedor e até mesmo um cliente, bem como consultores, professores, cientistas, associações e sindicatos, os quais podem ser passíveis de dividir o seu conhecimento com o pesquisador.

Destaca-se que essa estratégia serve somente para a geração de hipóteses e auxílio nas questões de pesquisa e que as informações obtidas não devem ser tomadas como conclusivas (Malhotra, 2006; Mattar, 2007). Segundo Mattar (2007, p. 10), “apesar de não haver uma preocupação com a representatividade, é interessante entrevistar pessoas que possuam diferentes experiências para que se tenha uma visão ampla e com diferentes pontos de vista sobre o tema”, sendo que, geralmente, essa entrevista caracteriza-se pela informalidade e pouca estruturação. Sendo assim, os entrevistados foram escolhidos de forma intencional, ou seja, essa amostragem contou com o julgamento da pesquisadora de que os profissionais escolhidos seriam os mais adequados para satisfazer as questões da pesquisa (Mattar, 2007). Para este trabalho foram entrevistados 03 (três) profissionais e pesquisadores de cocriação de valor, a saber:

- *Entrevistado A* é Professor Titular da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e pesquisador de cocriação de valor na área de Tecnologia da Informação.
- *Entrevistado B* é Sócio-gerente de empresa de Consultoria e Educação em Gestão da Estratégia e Inovação, a qual tem como foco trabalhar com cocriação de valor na seara da Administração Mercadológica no âmbito profissional.
- *Entrevistado C* é Professor Titular da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e desenvolve estudos com foco orientado para os processos de interação de consumidores nas ações de desenvolvimento de novos produtos e cocriação de valor.

O objetivo do levantamento de experiências foi de obter e sintetizar todas as experiências relevantes sobre a cocriação de valor, para que, juntamente com as informações

obtidas na revisão integrativa de literatura, auxiliassem no direcionamento e na escolha dos estudos de caso.

Os primeiros contatos foram realizados via e-mail, nos quais a pesquisadora se apresenta e solicita permissão para enviar perguntas de cunho exploratório referente à pesquisa. Após o aceite dos profissionais, foram acertados os detalhes da realização da entrevista: o profissional A foi entrevistado pessoalmente e os profissionais B e C receberam as perguntas através do próprio meio eletrônico. Para Malhotra (2006), a internet amplia a capacidade do pesquisador de localizar especialistas do setor que não fazem parte do objeto pesquisado, além de adicionar valor aos métodos tradicionais. Outra vantagem da utilização desse método é que a internet permite aos entrevistados uma maior reflexão sobre suas respostas, já que a comunicação pode ser assíncrona, ou seja, diferentemente da entrevista realizada pessoalmente, as respostas on-line podem levar dias para retornar (Flick, 2009, p. 238).

Essa etapa caracterizou-se pela informalidade, sendo que os entrevistados puderam discorrer à vontade sobre cada uma das perguntas, no entanto, como o objetivo era obter diferentes experiências em relação à cocriação de valor, cada entrevistado recebeu um roteiro com perguntas relacionadas ao tema, porém, os três documentos tiveram como base as perguntas reproduzidas no apêndice E.

Todas as entrevistas ocorreram entre novembro de 2015 e março de 2016. Esse prazo se deu devido às agendas e disponibilidades dos profissionais. Conforme descrito na seção 3.1, figura 10, a obtenção dessas informações fizeram parte do processo de pesquisa 01 e assim como as revisões integrativas, auxiliaram a pesquisadora a fazer as definições conceituais e metodológicas deste trabalho.

Nesse contexto, na próxima seção será apresentada a descrição das respostas dos três participantes.

3.1.2.1 Descrição das entrevistas com os especialistas

Complementando as informações obtidas através das revisões integrativas, as entrevistas com os especialistas confirmaram as percepções sobre a variedade de entendimentos sobre o tema e a amplitude da sua aplicação.

Como descrito no tópico anterior, cada um dos entrevistados trabalha com a cocriação em áreas diferentes: enquanto o especialista A trabalha com o tema na área da Tecnologia e Sistemas de Informação, focando em ferramentas que possibilitam e propiciam o surgimento da cocriação de valor, o especialista B utiliza a cocriação de forma mais prática e no ramo empresarial, tendo experiência em vários setores, desde empresas privadas até projetos sociais. Já o especialista C é pesquisador do envolvimento de consumidores em Processos de Desenvolvimento de Novos Produtos bem como, atualmente, mantém o foco no contexto das experiências de consumo, estudando a cocriação de valor em vários segmentos.

Cada um dos entrevistados foi convidado a descrever seus primeiros contatos com o tema:

Em 2004 por intermédio de dois professores/consultores internacionais. Eu via necessidade das empresas brasileiras e latino americanas de encontrar estratégias e propostas de valor diferenciadas e inovadoras no mercado. Na época, a cocriação da proposta de valor, envolvendo diferentes stakeholders me pareceu um processo ‘super promissor’ como forma de aproximar as estratégias/propostas de valor das necessidades dos clientes e como forma de gerar experiências de valor para todos (Especialista B).

Foi em 2008 quando eu vi uma *Special Issue* na *MIS Quarterly*, uma revista da área de sistemas que falava do processo de cocriação usando a tecnologia da informação. Após isso tive uma aluna de doutorado que usou a cocriação de valor. A Revista porém, revelou que a nossa área tinha interesse em cocriação, só que a gente acabou vendo que todo esse modelo tinha origem no marketing, que o marketing era a raiz de tudo isso. Aí a gente foi buscar como que a tecnologia de informação poderia ser a ‘estrada’ para que a cocriação pudesse ser ‘disparada’ (Especialista A).

Minha aproximação inicial com o tema se deu em 2009, com um estudo focado no envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos (PDP). Este trabalho baseou-se na Lógica do Serviço Dominante e trouxe à tona os conceitos relacionados à cocriação de valor. Recentemente, meu foco de pesquisa direcionou-se ao contexto das experiências de consumo e os elementos de cocriação nela presentes (Especialista C).

Quando solicitados a descrever o que seria a cocriação de valor, as opiniões dos especialistas divergiram no que tange à consciência por parte dos participantes da aplicação ou não da abordagem. Isso ocorre, provavelmente, devido à heterogeneidade de áreas de atuação de cada um dos profissionais. Para o especialista A, a cocriação de valor é a habilidade das empresas de trabalhar com as informações coletadas a partir das tecnologias e sistemas de informações:

Eu cito o exemplo da marca de shampoo Seda, que lançou uma propaganda dizendo assim: ‘olha esse shampoo é um trabalho de cocriação com o cliente’. Mas como é que a Seda fazia um trabalho de cocriação? Ela precisava de mecanismos, instrumentos e tecnologia, mas não é só investir na tecnologia, se trata de como que essa tecnologia pode dar informação suficiente para que ‘tu note’ que estás dentro de um processo de cocriação. Nem sempre é fácil. Tu podes receber muita informação e não conseguir disparar um processo de cocriação. Então, a cocriação de valor seria o redesenho de um processo ou desenvolvimento diferenciado de algum produto a partir da análise e do trabalho em torno das informações recebidas (Especialista A).

O especialista B, por sua vez, conceitua a cocriação de forma aproximada ao especialista A, no entanto, faz uma distinção, visto que a cocriação pode ser considerada um “meio” ou um “fim”, dependendo da estratégia definida pela empresa:

Cocriação é um processo estratégico e transformacional e precisa ser aplicado com consciência e propósito dos participantes e dos facilitadores. Pode ser um processo aplicado para engajar *stakeholders* em torno de um propósito. A Natura faz isto há mais de 10 anos. Está é a cocriação como ‘meio’. Pode ser também um produto, serviço ou modelo de negócio (no setor privado) ou de atuação em um setor (público ou social), que incorporar na sua essência os princípios da cocriação. Esta é a cocriação como “fim”. O serviço Nike + é um exemplo disso. Em ambos os tipos se implementa plataformas de engajamento (físicas ou virtuais) (Especialista B).

Já o especialista C destaca o risco de se efetuar uma definição final sobre o conceito de cocriação de valor, já que é uma visão que não possui um consenso no meio acadêmico:

A definição de cocriação tem se mostrado ampla, abrangente e, por consequência, complexa e quanto mais ampla a delimitação de um fenômeno, mais frágil tende a ser seu estudo. Neste sentido, considero importante delimitar o entendimento de cocriação de valor ao contexto estabelecido nas relações entre empresas/organizações e seus diferentes públicos. Cabe mencionar que esta não é uma visão de consenso e nem gostaria que fosse interpretada como uma ‘redução’ do conceito de cocriação, porém, considero importante estabelecer limites operacionais do fenômeno a fim de permitir seu devido enquadramento acadêmico e gerencial. Isto posto, definiria cocriação como uma abordagem estratégica focada na criação de valor a partir de processos interativos com diferentes atores do mercado (Especialista C).

Também é possível observar que, para os especialistas B e C, os processos de cocriação de valor não podem ocorrer de forma inconsciente, ao contrário do que afirma o

especialista A. No entanto, os três concordam que a cocriação de valor não está atrelada somente às grandes empresas e corporações:

Não. Durante o trabalho que realizamos, nós estudamos empresas grandes, médias e pequenas e pudemos constatar que a cocriação não é uma cultura formada e imposta, ela precisa ser construída. Tem alguns mitos na área de Administração de que algumas ferramentas só servem para Coca-Cola, Seda, Natura, Procter & Gamble... Não, não, são coisas que às vezes até acontecem nas pequenas e micro empresas ou até mesmo em cadeias curtas, mas eles não sabem por que não têm o conceito, então poderiam ter explorado muito melhor aquele mecanismo que tinham dentro da empresa, mas como não sabiam como, não o fizeram (Especialista A).

Se for algo consciente e encarado de forma estratégica e transformacional, a cocriação de valor pode ser aplicada em todos os setores (privado, público, social) (Especialista B).

Acredito que seja até o contrário: graças aos recursos hoje disponíveis em termos de interatividade e conectividade, empresas de pequeno porte ou até mesmo *startups* podem se valer das ferramentas e benefícios da cocriação sem necessitar de recursos financeiros de grande volume. Em um passado não muito distante, a possibilidade de cocriação ficaria restrita a grandes empresas exatamente por serem as que detinham recursos necessários para desenvolver processos cocriativos associados a diferentes funções da empresa (Especialista C).

Sobre as plataformas de engajamento, os profissionais demonstraram conceitua-las de forma semelhante, no entanto, o profissional C novamente chama a atenção para os perigos de uma generalização, já que o que se vê é um *buzzword* do termo:

Vejo uma grande diversificação de plataformas que assumem ou são definidas como plataformas de cocriação, sobretudo se considerarmos o fato de que tais plataformas muitas vezes assumem como ‘cocriação qualquer coisa que seja ‘colaborativa’. [...] Se generalizarmos, qualquer coisa literalmente será cocriação, pois qualquer coisa concebida de forma coletiva acaba sendo cocriada [...] Em minha opinião, isto nos remete à necessidade de estabelecer um limite conceitual para cocriação no campo do Marketing. Desta forma, vejo as plataformas de engajamento como mecanismos que estimulam as interações e a apropriação de valores dentro de processos planejados de cocriação (e não elementos corriqueiros de construção coletiva) (Especialista C).

São ambientes (físicos ou virtuais) projetados de forma compreensiva para promover na prática os princípios da cocriação de valor (diálogo, acesso, transparência, etc). Engajamento em torno de uma experiência de valor benéfica a todos é o que se busca nestes ambientes. As redes sociais digitais (ex: waze) são ambientes em que a cocriação pode florescer. Ao instituir Câmaras Setoriais, o Ministério da Agricultura e Pecuária do Governo Federal brasileiro oficializou uma plataforma de cocriação do governo com

empresários, universidades, associações e outros stakeholders. Diversos modelos de negócio que conhecemos hoje são plataformas de engajamento, pois possibilitam que o coletivo de pessoas se beneficie por meio do engajamento (Especialista B).

Plataformas de engajamento é uma questão de processos, mudança de processos e atitudes. Não adianta nada a empresa ter um SAC, receber muitas sugestões e reclamações e não fazer nada com isso. A ferramenta, a tecnologia está ali, mas sem tratamento das informações, nada acontece. Então as plataformas de engajamento são a sensibilização dentro da empresa, as regras que propiciam um envolvimento e comprometimento para mudar processos e não canais de marketing (Especialista A).

Seguindo nessa linha das plataformas, como foi abordado nas revisões integrativas, a internet aparece como uma das ferramentas mais utilizadas. Dessa forma, os profissionais foram questionados sobre a importância da ferramenta para a cocriação de valor. Todos afirmam a crescente importância da mesma, no entanto, destacam que ela não é fundamental para que todo o processo ocorra:

Sem dúvida a internet amplificou significativamente as possibilidades de efetiva cocriação. Partindo-se do pressuposto que a cocriação é intrinsecamente um processo de construção conjunta e compartilhada de valor, todo o mecanismo que permita maior interatividade e maior diálogo entre os atores envolvidos irá também potencializar a cocriação. Porém, isto não significa dizer que a cocriação é um fenômeno exclusivamente virtual ou decorrente da internet. A cocriação depende basicamente de uma plataforma de valor que torna disponível a proposta de valor da empresa, e então a cocriação poderá ocorrer. Assim, um produto, uma forma de comunicação pessoal ou a presença de consumidores em algum processo da empresa poderão ser elementos de cocriação de valor sem necessariamente dependerem da internet (Especialista C).

Existe cocriação sem o virtual. Diversos movimentos sociais de transformação de comunidades, cidades ou até de sociedades inteiras aconteceram ou acontecem sem necessariamente recorrer ao virtual. Mas o digital tem sido um grande impulsionador da cocriação, eu diria que hoje em dia praticamente 100% dos movimentos de cocriação têm sido beneficiados pela tecnologia digital (Especialista B).

A internet é apenas um canal, mas existe cocriação se ela. Como eu disse, cocriação é envolvimento. A internet ajuda, ela é boa, mas precisa do outro lado, ela não é fundamental para trazer valor ao processo (Especialista A).

Os profissionais também foram arguidos sobre a aplicação e a utilização da cocriação de valor em cadeias curtas:

Entendo cocriação como uma abordagem aplicável às mais diversas situações, B2C, B2B e C2C, mesmo considerando as limitações já mencionadas anteriormente. O ponto aqui é a existência de interações em quantidade e, principalmente, intensidade, capazes de cocriar valor, mesmo sem considerar especificamente um produto em si (Especialista C).

A cocriação direta com clientes tem sido muito aplicada como forma de aproximar os consumidores. As áreas marketing, produtos e P&D das empresas têm empreendido diversas iniciativas neste sentido, exemplos: as campanhas e comunidades de clientes da P&G, a plataforma de geração de ideias da Starbucks... (Especialista B).

Como eu disse, eu acredito que pelos atores estarem mais próximos, a possibilidade de ocorrer a cocriação de valor em cadeias curtas seja muito melhor (Especialista A).

Porém, quando questionados sobre cocriação de valor em cadeias curtas de abastecimento alimentar, os três entrevistados explicam que não possuem conhecimento para realizar alguma afirmação, mas acreditam que é possível a sua aplicação, devido à proximidade dos atores e práticas envolvidas.

Sobre cadeias curtas, não tenho conhecimento específico, mas entendo que possa haver (Especialista C).

Considero muito possível de ocorrer, mais pela proximidade entre os envolvimento. Mas é preciso investigar melhor, para não cair no mundo do *buzzword* que envolve o termo (Especialista A).

As questões relacionadas à aplicação do termo cocriação como sinônimo de *open innovation*, *crowdsourcing*, entre outros, ocasiona muitas confusões em pesquisas e resultados. Os especialistas A e C são enfáticos em destacar a necessidade de se realizar, efetivamente, a diferenciação entre os termos, a fim de minimizar as confusões, enquanto o especialista B afirma que há uma relação estreita entre os termos:

Vejo muita gente confundindo evento reunindo diferentes pessoas com cocriação. Cocriação é o conceito geral e o que decorre dela são as várias manifestações ou ferramentas (ex: *crowdsourcing*, *open innovation* e mesmo *shared economy* com Uber, Airbnb, Local Motors e tantos outros modelos de negócio colaborativos) (Especialista B).

Acho que isso decorre por dois fatores: primeiro, é um tema e uma palavra na moda... Assim, tudo é cocriação (conforme já mencionei anteriormente, acho isto um risco). Segundo, porque a ausência de uma delimitação mais específica igualmente gera a confusão entre conceitos. *Crowdsourcing* é um mecanismo de alavancagem de negócios, coletivo, compartilhado, mas com um objetivo mais definido e mais limitado, quando comparado com a lógica

de criação compartilhada de valor da cocriação. *Open Innovation*, por sua vez, é uma variação de processos cocriativos centrados na lógica de geração de ideias e inovações a partir de um canal de fora para dentro, mas novamente, não vejo como sinônimo de cocriação... Mesmo porque processos de cocriação não têm necessariamente o objetivo de gerar inovações, podem ser apenas orientados a gerar valor para o consumidor e para a empresa, independentemente de ser ou não inovação (Especialista C).

É preciso ter muito cuidado com isso. São coisas diferentes, muito diferentes. Um processo de cocriação pode até gerar uma inovação e um *crowdsourcing* pode proporcionar a cocriação. Mas não podem ser considerados como sinônimos e muito menos iguais. Outra coisa que é preciso cuidar é que muitas vezes, o simples fato de uma empresa aceitar uma sugestão, não pode ser considerado como cocriação, simplesmente foi uma ação derivada de uma sugestão. Como eu disse antes, cocriação significa mudança de processos, efetivação, sensibilização e comunicação disso... Ações esporádicas não são cocriação de valor (Especialista A).

Nesse sentido, a pesquisadora questionou-os sobre as formas de mensuração e identificação da cocriação de valor. O especialista B efetivamente se utiliza dos elementos do DART, descritos por Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b), enquanto o A explica que sua área, Sistemas de Informação, delimita suas ações à criação e aplicação de ferramentas que propiciam a geração da cocriação. Por fim, o entrevistado C ressalta a necessidade de se chegar a um consenso sobre isso:

O conceito da cocriação trata das mudanças provocadas por princípios como diálogo (generativo), transparência e acesso (a informações) por meio de “plataformas de engajamento”. Os modelos de negócio (no setor privado) e os modelos de atuação (no setor social e público) vão cada vez mais incorporar os conceitos e práticas da cocriação e neste sentido a tecnologia digital tem um papel primordial por permitir acesso, transparência, escalabilidade rápida, conexão entre diferentes pessoas (independente de onde elas estão) (Especialista B).

A mensuração da cocriação somente se tornará viável na medida em que sua delimitação seja sólida. As escalas atuais ou ‘quase-escalas’ trazem uma série de limitações, tais como ênfase para o setor de serviços e apropriação de elementos clássicos da Lógica do Produto-Dominante. Abordagem multimétodos, baseadas em estudos de natureza qualitativa são uma boa opção para compreender o fenômeno cocriação, assim como o fenômeno experiência de consumo; porém, pela sua natureza, não seriam capazes de ‘medir’ cocriação (Especialista C).

A minha área vai até uma etapa do processo. Para que se obtenha uma cocriação de valor efetiva, é preciso ter capacidades de tecnologia de informação sim, mas são as capacidades organizacionais que vão trabalhar com essa informação que são fundamentais. Por que nem sempre muita informação gera valor ou gera uma ação... São as capacidades organizacionais que precisam existir para poder realizar um processo

transformacional e para que haja efetivamente a cocriação de valor (Especialista A).

Sobre o futuro da abordagem, os entrevistados estão confiantes de que a mesma tem muito a contribuir para o marketing, para o mundo empresarial e para a compreensão das relações entre os atores envolvidos em uma relação de mercado. No entanto, se no mundo prático em que atua o especialista B a cocriação é algo efetivamente aplicado com sucesso e a tendência é crescer cada vez mais, para os especialistas A e C, ainda é preciso evoluir muito em termos teóricos:

Creio que o fenômeno passará a ser estudado de forma mais limitada, mais especificamente, com enfoques mais localizados em segmentos, contextos ou mercados específicos. Isto permitiria um gradual crescimento do corpo de conhecimentos acerca do fenômeno, ao mesmo tempo em que melhora as abordagens de pesquisa capazes de ampliar sua compreensão e/ou mensuração. Cabe, porém, superar o desafio de sua conceituação ou delimitação (construto). Este ainda é, no meu entendimento, o maior desafio atual (Especialista A).

A cocriação é o futuro. Quem não trabalhar dentro desses conceitos de cocriação que tangencia inovação aberta, inovação... Sem escutar os clientes e trabalhar em equipe, não vai chegar a lugar algum (Especialista A).

Após a realização das entrevistas com os especialistas, é possível confirmar as percepções da pesquisadora em relação aos resultados das revisões integrativas. Dessa forma, a próxima seção tem o objetivo de tecer considerações acerca dos resultados obtidos no levantamento de dados secundários, assim como relatar os passos seguidos para a realização do processo de pesquisa 02 (figura 10).

3.1.3 Considerações sobre os resultados da coleta de dados secundários

Os dados levantados nas duas revisões integrativas foram fundamentais para comprovar que nenhum estudo sobre cocriação de valor foi aplicado em cadeias curtas de abastecimento alimentar, além de confirmar que os três estudos envolvendo o Agronegócio foram aplicados no Brasil, na mesma área e setor e pelos mesmos autores. Também foi possível averiguar a falta de consenso no uso de abordagens e aplicações de ferramentas que possam explicar a cocriação de valor. No entanto, após a etapa 4 das revisões integrativas

(figuras 11 e 14), notou-se que, apesar da utilização de abordagens e teorias diferentes, as discussões giram em torno dos mesmos termos e expressões, buscando explicar as relações entre os atores.

A lógica S-D de Vargo e Lusch (2004) aparece como pano de fundo na maioria das discussões, sendo que muitas críticas são feitas às suas premissas, sem que isso tenha influenciado na evolução da abordagem após o ano de 2006, quando os próprios autores atualizam seus escritos. Ou seja, apesar da mudança dos objetos de estudo, as discussões se repetem e reafirmam a importância das mudanças preconizadas pelos autores. Já a teoria de cocriação de valor de Prahalad e Ramaswamy (2004), como os resultados acima demonstraram, poucas vezes foi utilizada, mesmo sendo uma ferramenta que notavelmente auxilia na tentativa de avaliar como se dá o desenvolvimento da cocriação de valor.

Também é possível comprovar uma predominância de análise da visão de apenas um dos atores envolvidos em uma interação, ou seja, alguns artigos pesquisaram e analisaram as percepções da indústria, outros analisaram as percepções dos fornecedores e outros apenas a percepção dos clientes. Não foram identificados artigos que tivessem analisado as percepções de todos os atores envolvidos e em que elas fossem confrontadas, a fim de verificar a efetiva aplicação da cocriação de valor.

No Brasil, pode-se observar que a produção científica em torno da cocriação de valor ainda é recente, no entanto, encontra-se em processo de crescimento. Muitas dissertações e teses foram realizadas sobre o tema, porém, como a revisão considerou somente artigos, os trabalhos não foram contabilizados. Cabe destacar ainda que a ferramenta DART é bastante utilizada, mas assim como ocorre no contexto internacional, outras abordagens estão sendo consideradas para analisar as relações B2B e B2C no contexto brasileiro.

Dessa forma, as entrevistas com os especialistas contribuíram para os processos de pesquisa 01 (figura 10), na medida em que corroboraram as conclusões da pesquisadora quanto ao *buzzword* que envolve o termo cocriação de valor, assim como em relação à necessidade de definir com maior precisão os conceitos que serão utilizados na pesquisa, devido à grande amplitude de aplicação da abordagem. Já a análise detalhada dos artigos selecionados nas revisões integrativas contribuiu para o processo de pesquisa 02 (figura 10), pois permitiu uma melhor compreensão da teoria e direcionou a análise final desta tese.

Portanto, seguindo a lógica do modelo circular, a teoria e a formulação das perguntas de pesquisa, assim como a definição do método e dos procedimentos metodológicos, puderam ser reavaliadas e definidas da seguinte maneira:

- Constatou-se que o contexto ambiental do problema é inédito, ou seja, nenhum estudo foi desenvolvido envolvendo cocriação de valor e cadeias curtas de abastecimento alimentar;
- A seleção das unidades de análise deveria contemplar todos os tipos de cadeias curtas de abastecimento alimentar e considerar as percepções de todos os atores envolvidos nessa interação;
- A técnica de pesquisa denominada estudos de caso foi escolhida para coletar os dados primários, devido à sua característica de buscar aprofundar de forma exaustiva as informações;
- A abordagem a ser utilizada será a Teoria da cocriação de valor de Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b) e os elementos que compõe o DART serão os norteadores dos questionários. Isso se deu devido às constatações, realizadas a partir das revisões integrativas, de que seus conceitos e elementos são realmente os que melhor podem explicar as interações entre os atores, mesmo que outros termos e variáveis possam e devam constar para melhorar seu desenho.

Redefinidas e reavaliadas, essas são as diretrizes da pesquisa de campo. As próximas seções irão descrever em detalhes todas as decisões tomadas em relação à seleção das unidades de análise e o planejamento da coleta dos dados primários ainda na etapa 3, representada no desenho da pesquisa (figura 10).

3.2 SELEÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE

A seleção das unidades de análise foi realizada através de uma amostragem não probabilística do tipo intencional. Esse tipo de amostra depende do julgamento do pesquisador e, mesmo que na prática isso seja difícil de determinar, se a escolha for realizada de forma adequada a amostra pode ser considerada representativa da população de interesse do pesquisador (Gil, 1999; Richardson, 1999; Mattar, 2007).

Essa amostragem permitiu que a escolha das unidades de análise contemplasse cada um dos tipos de cadeias curtas de abastecimento alimentar descritos por Renting, Marsden e Banks (2003) no capítulo 1, ou seja, a pesquisadora pôde, de forma intencional, selecionar os casos que mais poderiam representar a realidade da interação entre produtor e consumidor (quadro 8):

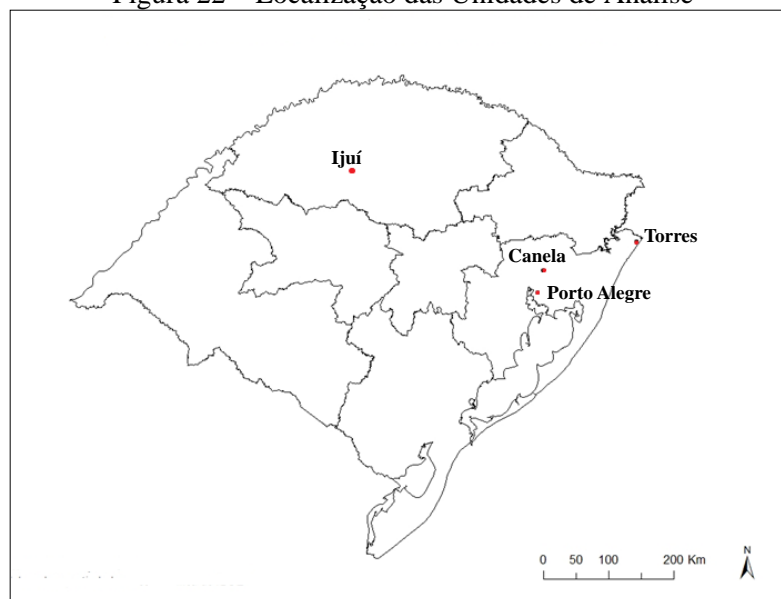
Quadro 8 – Unidades de Análise escolhidas para a pesquisa de campo

	Unidades de Análise	Local	Região	Tipo de Cadeia Curta
1º	Loja Virtual do Mercado Público	Porto Alegre/RS	Metropolitana	Espacialmente estendidas
2º	Projeto Caixa Azul	Canela/RS	Serra	Proximidade espacial
3º	Ecotorres - Cooperativa de Consumidores	Torres/RS	Litoral	Proximidade espacial
4º	Aprofeira – Feira de Produtores	Ijuí/RS	Noroeste	<i>Face-to-face</i>

Fonte: Elaborado pela Autora (2016)

A escolha levou em consideração, além do tipo de cadeia curta, a localização das mesmas. A intenção era estudar as reações dos atores dessas cadeias em diferentes regiões do Estado do Rio Grande do Sul, a fim de determinar se havia diferenças de comportamento devido a esse fator (figura 22). Da mesma forma, foram escolhidas duas unidades do mesmo tipo de cadeia (2º e 3º casos), pois uma representa uma iniciativa empresarial e a outra representa uma cooperativa de consumidores.

Figura 22 – Localização das Unidades de Análise



Fonte: Elaborado pela Autora (2016)

A definição das unidades de análise está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas e, nesse caso, especificá-las corretamente significou um projeto de pesquisa diferente para cada um dos casos escolhidos. Isso ocorreu porque nessa estratégia de casos múltiplos as unidades de análise são consideradas como incorporadas, ou seja, dentro de um mesmo projeto de estudo de caso existe mais de um caso a ser analisado separadamente (Yin, 2001).

3.3 PLANEJAMENTO DE COLETA DE DADOS

Como estratégia de pesquisa, este trabalho utilizou-se da técnica denominada estudo de caso. O estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (Gil, 1999; Yin, 2001). Para Yin (2001, p. 21), essa técnica é apenas umas das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais, porém, o estudo de caso contribui de “forma inigualável para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos e tem sido uma estratégia muito utilizada em psicologia, na sociologia, na administração e no trabalho social”.

Cabe destacar aqui que, apesar da natureza qualitativa dos dados obtidos, o estudo de caso em si não pode ser confundido e nem classificado enquanto pesquisa qualitativa, que costuma utilizar-se de entrevistas em profundidade, etnografia e observação participante (Yin, 2001; Malhotra, 2006). O estudo de caso não depende exclusivamente de dados advindos dessas técnicas, pois é possível obter um estudo de caso válido através de dados somente secundários, sem sair de uma biblioteca, como afirmou Yin (2001), ou até mesmo ser limitado a evidências quantitativas. Da mesma forma, destaca-se que, por muito tempo os estudos de caso foram considerados uma variante de projetos experimentais, no entanto, atualmente essa concepção foi corrigida e a estratégia é reconhecida e possui seus próprios projetos (Yin, 2001).

Portanto, adota-se a visão de Yin (2001, p.32-33), que define a essência do estudo de caso como uma “estratégia de pesquisa abrangente que investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, e aplica-se quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos. Sendo assim, este trabalho está considerando a aplicação de 04 (quatro) estudos de caso, ou seja, utilizar-se-á de estudos de caso múltiplos.

As provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto [...], no entanto, cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo da pesquisa (YIN, 2001, p. 68).

Cabe destacar ainda que, em algumas áreas como, por exemplo, a antropologia e ciência política, os estudos de caso múltiplos foram considerados metodologias diferentes dos estudos de caso único, o que não ocorreu neste trabalho. Dessa forma, nesta pesquisa, “estudo

de caso único e casos múltiplos são nada além do que duas variantes do mesmo projeto de estudo de caso” (Yin, 2001).

Um projeto de pesquisa é um plano de ação que conecta os dados empíricos às questões iniciais de pesquisa e, no caso deste trabalho, o projeto é classificado como estudos de casos incorporados (Yin, 2001). Essa denominação se dá pelo fato de que o mesmo estudo de caso envolve mais de uma unidade de análise e seu projeto específico, ou seja, incorporam-se no mesmo estudo informações de várias unidades de análise relevantes ao escopo principal que está sendo estudado. Esse tipo de projeto exige cuidado e atenção do pesquisador, para que os caminhos delineados por cada um dos estudos de caso não se afaste do objetivo principal do estudo. Por esse motivo, Yin (2001) descreve que alguns critérios precisam ser adotados com a finalidade de garantir a qualidade da investigação (quadro 9).

Quadro 9 – Critérios de julgamento da qualidade dos projetos de pesquisa de estudos de caso

Critérios	Método	Tática do estudo de caso
Validade do constructo	Estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar fontes múltiplas de evidências; • O rascunho do projeto é revisado por um informante-chave; • Estabelecer o encadeamento dessas evidências;
Validade externa:	Estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo possam ser generalizadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza a lógica de replicação em estudos de caso múltiplos;
Confiabilidade:	Demonstrar que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza um protocolo de estudo de caso; • Desenvolve um banco de dados para cada um dos casos estudados;

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Yin (2001).

Os critérios descritos por Yin (2001) há muito têm sido aplicados na pesquisa social, porém o autor ressalta que, quando esse tipo de pesquisa utiliza-se de projetos de estudos de caso múltiplos, a aplicação desses critérios torna-se mais complexa, pois essas táticas precisam ser utilizadas ao longo da realização do estudo em questão, e não apenas no começo do referido projeto ou durante a coleta dos dados (Yin, 2001). Consciente, portanto, desses critérios, nesta pesquisa buscou-se assegurar que o estudo atendessem a todos os critérios descritos e atingisse a qualidade esperada.

As evidências para um estudo de caso podem vir de uma lista bastante extensa de fontes, sendo que uma não exclui a outra e depende do estilo do estudo e do objeto estudado (Yin, 2001). A utilização de fontes múltiplas permite que “o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes, o que auxilia no desenvolvimento de linhas convergentes de investigação” (Yin, 2001, p. 121), ou seja, várias fontes fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno. Atentando para esse

fato, esta pesquisa utilizou-se de várias fontes de evidências, tais como documentos, registros em arquivos, entrevistas e observação.

Os documentos utilizados foram artigos publicados na mídia, memorandos e atas de reuniões, já a tática de obtenção de evidências através de registros em arquivos valeu-se principalmente de registros eletrônicos, como tabelas organizacionais e anotações pessoais dos entrevistados, assim como levantou informações através das revisões integrativas de literatura. O objetivo da utilização dessas táticas foi o de corroborar e valorizar as evidências oriundas das outras fontes (Yin, 2001).

As evidências obtidas a partir das entrevistas foram essenciais para o desenvolvimento deste estudo. Primeiramente, como fonte de levantamento de dados secundários, como descrito na seção 3.1.2 e, em segundo lugar, para a validação do constructo desta pesquisa, já que o profissional denominado de entrevistado A, na seção referida, serviu como um informante-chave e auxiliou nessa etapa.

No que tange às entrevistas realizadas para a obtenção dos dados primários, elas ocorreram de forma espontânea e também através de entrevistas focalizadas. A pesquisa focal, ainda que tenha assumido um caráter informal, seguiu um conjunto geral de perguntas elaboradas a partir de um protocolo de condução da pesquisa (quadro 10), porém, como afirmado anteriormente, cada um dos 04 estudos de caso, devido à sua característica, necessitou de um projeto específico com suas próprias técnicas de abordagem, as quais serão detalhadas no capítulo 4. Já as entrevistas espontâneas caracterizaram-se literalmente pela espontaneidade dos respondentes durante as visitas realizadas pela pesquisadora. As visitas ocorreram durante o período de realização dos estudos de caso e fizeram com que a pesquisadora se tornasse uma figura conhecida no meio, facilitando a convivência e, por conseguinte, obtivesse as informações de forma espontânea.

O fato de estar vivenciando o dia a dia das unidades de análise permitiu, além do convívio com os entrevistados, a observação direta e participante da pesquisadora.

A observação direta é muito útil quando é dirigida ao conhecimento de fatos ou situações que tenham certo caráter público e visa observar as manifestações das pessoas na vida social, como hábitos de compra, de vestuário, de convivência social, de frequência a lugares públicos, etc.(GIL, 1999, p. 112).

Fatores como quem são os sujeitos, as características do local pesquisado e como as pessoas se relacionam foram os principais pontos observados, sendo que os registros foram

efetuados no momento em que ocorreram os fatos em um caderno de notas. Assim, “a observação participante consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade ou grupo estudado” (Gil, 1999, p. 113). Essa tática propiciou a obtenção de uma visão a partir do ponto de vista interno das relações estipuladas pelas cadeias curtas, pois a pesquisadora participou de encontros, reuniões e até mesmo presenciou a negociação de compra e venda dos produtos em questão.

Cabe ressaltar que a observação participante foi realizada de forma denominada de artificial não disfarçada, ou seja, o pesquisador integra-se ao grupo com o claro objetivo de realizar a pesquisa e comunica a todos os envolvidos a real motivação (Gil, 1999). Apesar de a escolha do não disfarce ter provocado inicialmente um desconforto com a presença da pesquisadora, fazendo com que as tarefas diárias não fossem realizadas de forma natural e rotineira, essa escolha foi considerada a melhor opção. Com essa estratégia, a obtenção da confiança dos envolvidos foi plena, e isso se comprovou com o passar dos dias e com o envolvimento espontâneo já descrito anteriormente.

Uma vez coletadas as evidências, elas foram organizadas e um banco de dados formal foi criado para cada um dos quatro estudos de caso. Yin (2001) relata que manter as informações coletadas de forma individual aumenta consideravelmente a confiabilidade do trabalho, servindo à conferência de outros pesquisadores que desejam realizar um aprofundamento sobre o tema, não dependendo somente do relatório final. Para este trabalho, todas as informações e os bancos de dados são mantidos no formato computadorizado e o detalhamento dessas informações será realizado no capítulo 4. Ressalata-se que os procedimentos metodológicos adotados para a coleta de dados em cada um dos casos serão detalhados de forma individual, onde também será possível observar o encadeamento das evidências coletadas, completando o atendimento dos critérios relacionados à validade do constructo da pesquisa.

O critério da validade externa visa sanar uma das grandes críticas ao estudo de caso: a questão da generalização a outros estudos. Para Yin (2001, p.59) “o problema reside na própria noção de generalização” que, segundo o autor, em estudos de caso não deve ser confundida com a generalização *estatística* feita com base em amostragens, como as realizadas em pesquisas de levantamento de dados quantitativos. Os propósitos de um estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de expandir ou generalizar proposições teóricas (Gil, 1999), portanto, para estudos de caso, a lógica da replicação é a ferramenta mais adequada para que ocorra uma generalização *analítica*, ou seja, busca-se generalizar um conjunto particular de

resultados a alguma teoria mais abrangente (Gil, 1999; Yin, 2001). Assim, para o estudo de caso múltiplo, cada um dos estudos de caso deve ser cuidadosamente escolhido de forma a: a) prever resultados semelhantes (replicação literal) e b) produzir resultados contrastantes (replicação teórica).

Como a comprovação desse critério depende do desenvolvimento de uma rica estrutura teórica e de todas as análises de dados realizadas, a validade externa será comprovada no relatório final deste trabalho, ou seja, será explicitada no capítulo 5.

Seguindo os critérios de julgamento da qualidade da pesquisa, Yin (2001) considera que, principalmente em estudos de caso múltiplos, ter em mãos um protocolo para a condução correta do trabalho é de suma importância. O protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e serve para orientar o pesquisador na condução dos projetos (Yin, 2001). O ponto central dessa ferramenta é um conjunto de questões substantivas que refletem a investigação real, ou seja, essas questões formam a estrutura da investigação e não devem ser feitas literalmente aos entrevistados (Yin, 2001).

Sendo assim, com base em toda a estrutura teórica apresentada e no levantamento de dados secundários, e com vistas a aumentar a confiabilidade e qualidade do estudo, o quadro 10 apresenta o protocolo de condução do estudo de caso múltiplo realizado neste trabalho:

Quadro 10 - Protocolo de Condução do Estudo de Caso Múltiplo

Fatores teóricos condicionantes	Objetivo das Perguntas
<p style="text-align: center;"><u>Ambiente de Inovação da Experiência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade para coconstruir suas experiências • Acomoda um grupo heterogêneo de consumidores • Reconhece que nem sempre há vontade de cocriar; • Aproveitamento e utilização das novas tecnologias; • Envolvimento de comunidades de consumidores; • Engajamento emocional e intelectual dos consumidores • Reconhece os aspectos social e técnico da cocriação; 	<p>Verificar a existência das características consideradas importantes para um ambiente inovador de experiências únicas;</p>
<p style="text-align: center;"><u>Elementos Básicos da Cocriação</u>Diálogo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acesso; • Compartilhamento do Risco; • Transparência; 	<p>Verificar a existência ou não de cada um dos elementos nos pontos de interação entre os atores envolvidos e a relação entre eles.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Ponto de Interação, elementos de desconexão e Dimensões da Escolha</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elementos de desconexão entre as mentalidades; • Cocriação por meio de vários canais; • Cocriação por meio de escolhas; • Cocriação por meio de transações; • Relação preço-experiência na cocriação; 	<p>Verificar a existência de elementos de desconexão entre as mentalidades dos atores envolvidos, assim como identificar a existência ou não das Dimensões de Escolha na interação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A escolha de um local adequado de pesquisa e a familiaridade do pesquisador com os membros do grupo também foram aspectos fundamentais nesta pesquisa, pois a preocupação maior foi com a validade das informações coletadas. Portanto, um dos critérios de validade foi a capacidade de ter acesso às autênticas opiniões dos entrevistados.

[...] a facilidade de comunicação com os entrevistados, adequação dos meios de registro das informações e, principalmente se havia alguma característica do local que pudesse influenciar negativamente as opiniões de um entrevistado, por exemplo, a proximidade do empregador ou do cônjuge. À medida que o contexto da pesquisa qualitativa é muito variável, não é possível prescrever de antemão as características de um local ideal. Mais um motivo para a reflexão constante do pesquisador (RICHARDSON, 1999, p. 95-96).

Seguir criteriosamente os métodos de julgamento da qualidade da pesquisa foi de suma importância para aumentar sua confiabilidade a cada etapa cumprida (Richardson, 1999; Yin, 2001).

Desta forma, o Protocolo de Condução do Estudo de Caso Múltiplo também serviu para a análise das informações obtidas. A técnica utilizada foi a análise de conteúdo e será descrita na próxima seção.

3.3.1 Análise de Conteúdo

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é o conjunto de técnicas que analisa as comunicações, na qual objetiva-se compreender para além dos seus significados imediatos, servindo “a duas funções, que na prática, podem ou não dissociar-se” (Bardin, 2011, p. 35):

- 1^a) *Função heurística*: a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão para a descoberta. É a análise de conteúdo “para ver o que dá”;
- 2^a) *Função de administração da prova*: hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias, servindo de diretrizes. É a análise de conteúdo “para servir de prova”.

Esse método depende do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo, ou seja, como Bardin (2011, p. 36) descreveu: “não existe coisa pronta em análise de conteúdo”. No entanto, é preciso observar dois critérios: 1) a quantidade

de pessoas implicadas na comunicação e 2) a natureza do código e do suporte da mensagem. Nesse contexto, esta tese utilizou-se dos seguintes critérios (quadro 11):

Quadro 11 – Aplicação da Análise de Conteúdo na tese

Código e Suporte	Quantidade de pessoas implicadas na comunicação
Linguístico	Comunicação dual (diálogo)
Escrito	Respostas a questionários
Oral	Entrevistas e conversas de qualquer espécie

Fonte: Adaptado de Bardin (2011, p.40)

A análise de conteúdo organiza-se em três etapas:

- a) *Pré-análise*: é a fase de organização propriamente dita, na qual se definem os indicadores e as unidades de categorização para a análise temática;
- b) *Exploração do material*: é a fase da análise propriamente dita, na qual se aplicam as decisões tomadas na fase anterior;
- c) *Tratamento dos dados, inferências e interpretação*: aqui os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Operações estatísticas simples ou mais complexas podem ser aplicadas gerando quadros, tabelas e gráficos que auxiliam na análise final. Nessa fase pode-se então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a descobertas inesperadas.

O cuidado com a descrição e a execução de cada uma dessas fases, assim como o detalhamento de todo o processo da aplicação da pesquisa e adequada exposição dos dados obtidos através de uma boa redação, por mais que se mantenha a flexibilidade e a criatividade, são considerados critérios de confiabilidade e validade (Flick, 2009; Bardin, 2011).

Dessa forma, para esta pesquisa assumem-se como categorias de análise os indicadores que foram utilizados nos roteiros e questionários descritos no quadro 10, ou seja, os elementos de cocriação de valor descritos por Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b) e Vargo e Lusch (2004) foram os norteadores das análises caso a caso e da análise geral.

Portanto, considerando todo o contexto descrito até este momento e pretendendo seguir com rigor todas as etapas de pesquisa, no próximo capítulo será realizado o detalhamento dos 04 (quatro) estudos de caso e, após, a descrição das evidências distintas, as mesmas serão confrontadas em um relatório final, que constituirá na conclusão deste trabalho, realizando assim o encadeamento de todas as evidências coletadas e a validação final da pesquisa.

4 COLETA DOS DADOS PRIMÁRIOS

Neste capítulo será abordada a etapa 4 explicitada no desenho da pesquisa (figura 10). Dessa forma, nessa etapa os estudos de caso realizados para se atingir os objetivos propostos deste trabalho serão detalhados em cada uma das seções a seguir. Ressalta-se que cada estudo de caso será descrito em seções separadas, onde todos os procedimentos metodológicos utilizados, assim como o detalhamento das entrevistas aplicadas e suas análises serão explicitados de forma individualizada.

4.1 LOJA VIRTUAL DO MERCADO PÚBLICO DE PORTO ALEGRE

O Mercado Público possui 146 anos de existência e é considerado um dos principais cartões postais de Porto Alegre. Sempre sob a responsabilidade do poder público municipal, o Mercado possuía somente um piso e foi construído em formato quadrilátero com um pátio central (figura 23), localizado às margens do Lago Guaíba e criado para abrigar o comércio de abastecimento da cidade. Em pouco tempo, o estabelecimento tornou-se a principal fonte de abastecimento, oferecendo serviços e produtos através de armazéns, tavernas, bares, açougues, fruteiras e restaurantes, assim como possuía barbearias, hotéis, companhia de seguros e outros tipos de serviços (Mercado Público, 2016).

Figura 23 - Mercado Público no século XIX



Fonte: Mercado Público (2016).

A construção do segundo pavimento se deu como consequência do Primeiro Plano de Melhoramentos para a cidade, sendo que no ano de 1912 a sua inauguração deixou o prédio com as características atuais, porém, os espaços no andar superior, também conhecido como “altos do Mercado”, foram destinados à prestação de serviços, escritórios comerciais e industriais e também de serviços de repartições públicas (Mercado Público, 2016) (figura 24). Ainda nesse mesmo ano, ocorreu o primeiro grande incêndio no pátio central, destruindo todas as bancas de madeira, obrigando uma remodelação do pátio interno e a utilização de estruturas em metal (Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 2016).

Figura 24 – Mercado Público com o segundo piso na década de 1970



Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2016)

A modernização e o “boom” imobiliário fizeram com que, no ano de 1971, o então prefeito de Porto Alegre buscasse na demolição do prédio a oportunidade de dar prosseguimento à verticalização da cidade e à construção de avenidas, no entanto, a sociedade realizou uma intensa campanha pela preservação do Mercado Público, demonstrando o apreço que possuía pelo prédio e pela história que ele representava, demovendo o prefeito da decisão inicial (Mercado Público, 2016). Com o tempo, os escritórios no segundo piso foram deixando o prédio e o Mercado tornou-se ponto de encontro de artistas, músicos e intelectuais, contemplando a memória de uma época de boemia, além de grandes e profundas alterações sociais, econômicas e políticas.

O Mercado também enfrentou outras adversidades, como a enchente de 1941 e outros dois incêndios, em 1972 e 1979, que destruíram novamente a estrutura então existente. Ainda em 1979, o prédio foi tombado como Patrimônio Histórico e Cultural do Município, oficializando-o como parte da história da cidade. Porém, com o passar dos anos, a realidade

do Mercado estava saturada, as bancas cresciam desordenadamente e o prédio dava sinais claros de deterioração.

A partir do tombamento o Mercado estava preservado, porém sua estrutura física continuava seriamente ameaçada. E, além disso, também já não comportava, nem acompanhava o desenvolvimento da cidade. Assim, no início da década de 90 a prefeitura organizou uma equipe multidisciplinar para desenvolver o Projeto de Restauração, que buscava, em síntese, preservar a sua estética e história, melhorando as suas condições de abastecimento e mantendo aquilo que é uma das suas principais características: os espaços de sociabilidade (MERCADO PÚBLICO, 2016).

Por fim, essa reestruturação, que durou sete anos, redesenhou o pátio interno e integrou o térreo e o piso superior, até então historicamente separados, também redefiniu os lugares das bancas e introduziu novos e contemporâneos elementos, como escadas rolantes e elevadores, por exemplo, “mas a principal novidade foi a cobertura, em estrutura metálica, que conjugou harmoniosamente o antigo e o novo e abriu novos espaços de convivência” (figuras 25/26) (Mercado Público, 2016). É preciso ressaltar que, apesar das reformas, as bancas não deixaram de funcionar, fato que reforça a importância que o Mercado possui para a cidade.

Figura 25 – Fachada externa do Mercado Público após a reforma de 1990-1997



Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2016)

Figura 26 – Ambiente interno do Mercado Público após a reforma de 1990-1997



Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2016)

A mais recente adversidade que o Mercado Público enfrentou foi o incêndio no segundo pavimento do prédio em julho de 2013, fato que mais uma vez causou comoção na comunidade e até os dias de hoje exige reformas e adaptação por parte de todos. (Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 2016).

Com uma circulação média de 150 mil pessoas por dia (figuras 27/28), o Mercado Público de Porto Alegre atualmente conta com mais de 100 bancas que fazem parte da Associação do Comércio do Mercado Público Central (ASCOMMEPC), abrangendo uma variedade de produtos que vão desde cereais, frutas, verduras e carnes até bares, restaurantes e artesanato, assim como recebe atividades culturais, como shows e exposições artísticas (Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 2016).

Figura 27 – Foto do movimento nas Bancas do Mercado Público de Porto Alegre



Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2016)

Figura 28 - Foto panorâmica do movimento nas Bancas do Mercado Público de Porto Alegre



Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Alegre (2016)

Prosseguindo com as ações de modernização do Mercado Público e visando aproveitar uma oportunidade de mercado, no ano de 2015 entrou em funcionamento a Loja Virtual do Mercado Público, objeto de análise do primeiro estudo de caso desta pesquisa.

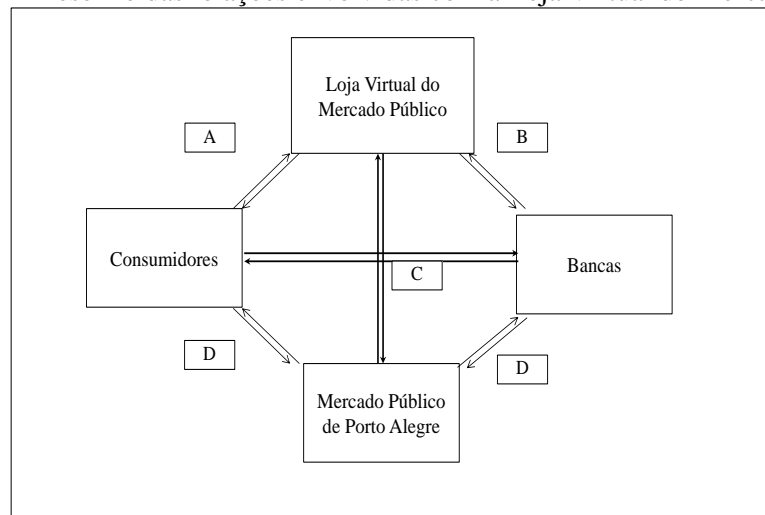
Portanto, após essa descrição inicial, a próxima seção apresentará todos os procedimentos adotados a fim de analisar as relações entre todos os atores envolvidos com a Loja Virtual do Mercado Público.

4.1.1 Procedimentos e coleta de dados

Como descrito no capítulo 3, em um projeto de múltiplos casos cada estudo precisa considerar suas próprias características e delinear os melhores caminhos para se atingir os objetivos propostos, atentando sempre para que esse estudo não fuja aos propósitos gerais da pesquisa. Essa cadeia curta pode ser classificada como espacialmente estendida, já que o local de produção e aqueles que produzem o alimento estão fora da região de venda em si, não proporcionando uma experiência e interação pessoal. No entanto, o consumidor recebe a informação sobre o lugar e a natureza do alimento produzido através de rótulos, marcas regionais, denominação de origem, entre outros. É preciso esclarecer que, por mais que Renting *et al.* (2003) descrevam que a internet pode ser uma variante de cadeias *face-to-face*, a Loja Virtual atua como um intermediário, fazendo com que o consumidor não compre diretamente do produtor/transformador. Portanto, com o objetivo de compreender como se

dão as relações entre os atores envolvidos e descobrir se há cocriação de valor nela, o estudo de caso da Loja Virtual do Mercado Público desenhou-se da seguinte forma:

Figura 29 – Desenho das relações envolvidas com a Loja Virtual do Mercado Público



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Visando abranger o máximo possível das percepções, foram entrevistados o Coordenador da Loja Virtual do Mercado Público, o Presidente da Associação do Comércio do Mercado Público Central (ASCOMMEPC), as Bancas participantes do empreendimento, bem como participaram da pesquisa os clientes cadastrados na loja on-line.

Sendo o primeiro dos quatro estudos de caso, o projeto de pesquisa para estudar a Loja Virtual do Mercado Público foi realizado entre os meses de agosto e outubro de 2015. Os primeiros contatos foram realizados através do site da loja no dia 24/08/2015 e objetivaram explicar o tema de estudo, assim como contatar a pessoa responsável pela autorização da participação no projeto. A resposta foi obtida no dia 28/08/2015 e orientou a pesquisadora a oficializar o pedido através do e-mail do coordenador da Loja Virtual (apêndice F). Após a autorização, um roteiro com perguntas de cunho exploratório foi enviado ao coordenador (apêndice G), sendo que as suas respostas, devolvidas no dia 29/08, permitiram um conhecimento prévio sobre a criação e funcionamento do empreendimento.

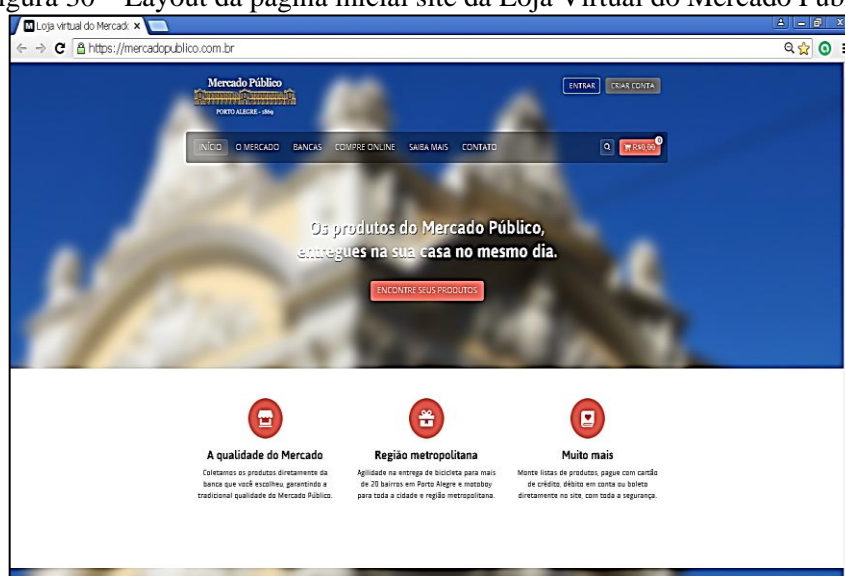
A Loja Virtual, apesar de contar com o apoio da ASCOMEPC, é uma iniciativa privada, que atua nos moldes de uma empresa terceirizada. Segundo o coordenador, o objetivo de empreender nesse sentido é o de trazer mais clientes para o Mercado, assim “como facilitar e agilizar a aquisição dos produtos por parte destes que já possuem uma rotina tão atribulada e corrida” (Coordenador da Loja Virtual).

A ideia partiu da praticidade. Com toda a correria do dia a dia muitas vezes é difícil termos tempo de ir até o Mercado Público para aproveitar a qualidade e diversidade dos seus produtos. Vendo muitos modelos americanos que deram certo (Amazon Fresh, Instacart,...), o projeto de entregar os produtos do Mercado no mesmo dia para toda a região metropolitana foi nascendo (Coordenador da Loja Virtual).

O trabalho de convencimento das bancas iniciou no mês de dezembro do ano de 2014, a partir de visitas a cada uma delas, com o propósito de explicar o que seria e como se daria o funcionamento de uma loja na internet. O coordenador destaca que isso se fez necessário devido à cultura “do sempre foi assim” por parte da maioria dos proprietários das bancas. Apesar de todo esse trabalho, o site entrou no ar em junho de 2015 e somente com 04 bancas cadastradas. (figura 30).

No entanto, observou-se que a evolução da participação das bancas na Loja Virtual se deu forma rápida, já que durante o período da realização da pesquisa a mesma já contava com 12 bancas on-line e mais 06 estavam em vias de acessar o empreendimento. Quando questionado sobre se esse número era considerado muito pequeno em relação ao montante total de estabelecimentos que o Mercado Público possui, o coordenador explicou que nem todos os negócios que possuem lojas físicas são passíveis de constar em um *e-commerce* como se pensou para o Mercado Público, a exemplo dos bares e restaurantes.

Figura 30 – Layout da página inicial site da Loja Virtual do Mercado Público



Fonte: Mercado Público (2016).

O responsável também explicou que, devido à entrega estar adequando-se aos serviços, há produtos que ainda não podem ser cadastrados, como as carnes, por exemplo. Mesmo com o fato de a loja estar representando o Mercado Público, as bancas não são

obrigadas a participar da modalidade on-line, o que também contribui para que esse número não aumente em grandes proporções. Isso se dá, segundo o coordenador, pelo fato de que algumas bancas já possuem seu próprio site, ou ainda por considerarem o serviço desnecessário, já que o movimento e o contato direto nas bancas suprem as questões de oferta e demanda.

Na verdade participar ou não da loja virtual é optativo para cada banca. Algumas bancas realmente não se interessaram (Coordenador da Loja Virtual).

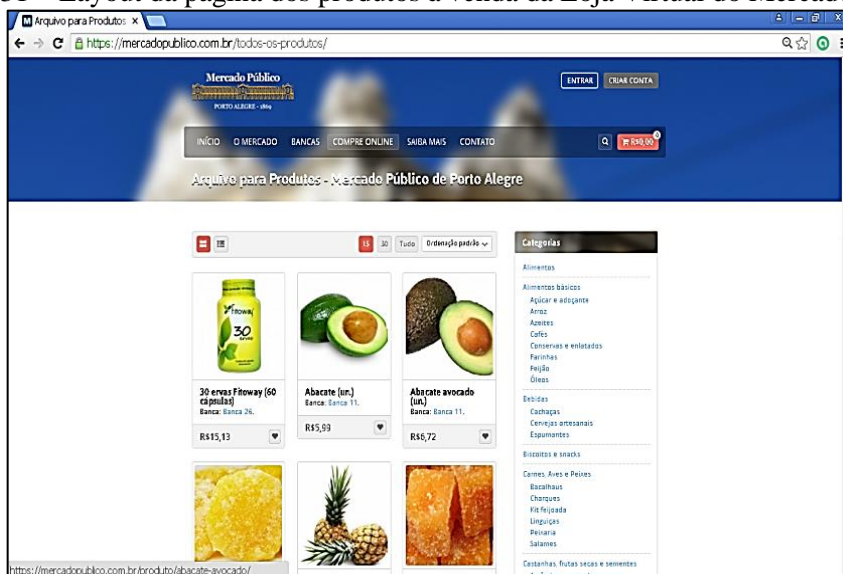
Em relação à existência de um conselho que permita a interação entre as bancas e os administradores do site, o coordenador explicou que há sim um constante diálogo entre a Loja Virtual e a ASCOMEPC e que todas as regras são postas à apreciação dos associados, sendo aprovadas ou não por eles. No entanto, não há reuniões agendadas periodicamente, pois os proprietários ou administradores das bancas consideram a prática inviável, já que reunir todos os envolvidos de forma seguida atrapalharia na rotina das bancas. Também afirmam que não há necessidade desses agendamentos, pois o contato entre site e bancas ocorre quase que diariamente devido às atualizações de preços e produtos (figura 31):

A maior parte dos produtos tem como base a cotação do dólar, então eu preciso estar atento a esses números e buscar atualizar os preços com muita frequência. Também há a demanda por produtos que não estão na *web*, então eu preciso ir até as bancas e encontrar esses produtos. E isso ocorre com bastante frequência também, tanto que já temos quase 3 mil itens disponíveis para busca (Coordenador da Loja Virtual).

O coordenador considera essa prática muito benéfica ao negócio, pois além de “obrigar” esse contato direto, proporciona a evolução da confiança entre eles e, conseqüentemente, uma melhora nos serviços oferecidos aos clientes.

Já o diálogo com os clientes ocorre, quase que em sua totalidade, através do formulário de contato e de um chat disponível no próprio site. Alguns clientes, que apesar de efetuarem compras on-line possuem o hábito de frequentar o Mercado Público, acabam por realizar comentários diretamente com as bancas, as quais, por sua vez, costumam repassar elogios, demandas e até mesmo reclamações ao coordenador da Loja Virtual.

Figura 31 – Layout da página dos produtos à venda da Loja Virtual do Mercado Público

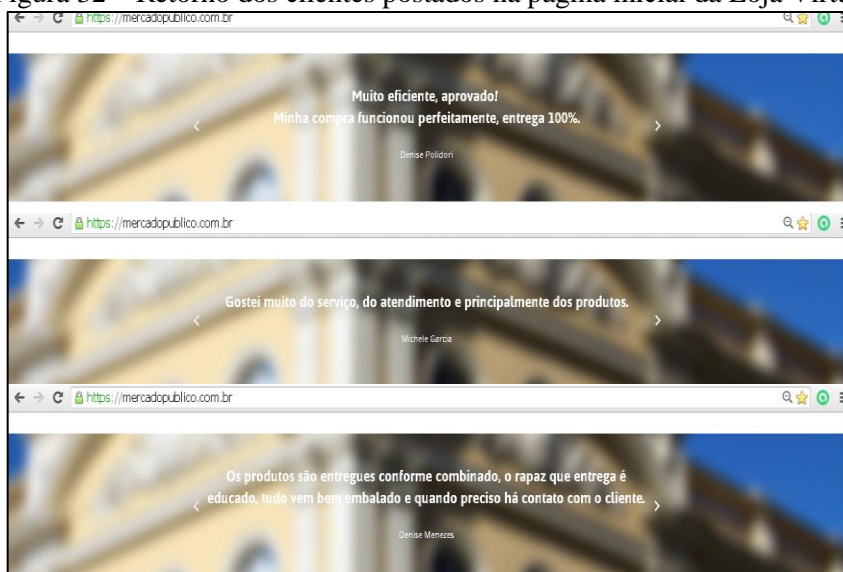


Fonte: Mercado Público (2016).

Essa prática não é considerada de forma alguma algo que venha a prejudicar o *e-commerce*, e é considerada “mais um canal de contato onde o cliente pode chegar até a Loja e ter seus pedidos atendidos” (coordenador da Loja Virtual). De fato isso pode ser observado no cadastro de clientes que, com apenas três meses de existência, já contava com aproximadamente 2 mil interessados. O coordenador ressalta que esse cadastro não se refere às compras realizadas, e sim a cliques dados no site e cadastros de interesse.

Segundo o entrevistado, os clientes são os maiores colaboradores no desenvolvimento dos processos do site e costumam dar retorno sobre suas experiências (figura 32), as quais são postadas na página inicial do site e frequentemente atualizadas.

Figura 32 – Retorno dos clientes postados na página inicial da Loja Virtual



Fonte: Mercado Público (2016).

Sobre os planos para o futuro do site, o coordenador afirma que:

O principal plano é expansão: mais bancas e mais produtos. Estamos trabalhando para unir mais o off-line também. Acredito muito numa maior interação entre bancas e site. Também quero trazer os restaurantes para dentro do site e aproximar um pouco mais as marcas que possuem produtos à venda (Coordenador da Loja Virtual).

Com todas as perguntas de cunho exploratório respondidas, a entrevista realizada pessoalmente foi marcada para o dia 01/10 no próprio Mercado Público. Essa data foi definida a partir da disponibilidade do entrevistado.

O coordenador da Loja Virtual do Mercado Público recebeu a pesquisadora e, em uma conversa que durou em torno de uma hora, respondeu às perguntas que foram elaboradas a partir das dimensões descritas no Protocolo de condução de estudos de caso múltiplos (quadro 10). O roteiro foi dividido em três partes, sendo que a parte 1 considerou questões envolvendo o Ambiente de Inovação, a parte 2 os Elementos Básicos da Cocriação e, por fim, a parte 3 abordou os Pontos de Interação, elementos de desconexão e Dimensões da Escolha (Apêndice H). O entrevistado, que já possuía um conhecimento prévio da abordagem de cocriação de valor, autorizou a gravação da conversa e pode discorrer à vontade sobre cada uma das questões.

Nesse contexto, o coordenador foi questionado se ambiente da Loja Virtual seria propício a uma inovação de experiência, já que, segundo a abordagem da cocriação de valor, um ambiente assim proporciona e facilita a vivência de uma experiência única para seus consumidores, assim como traz resultados positivos para todos os envolvidos nas interações que ali acontecem.

Eu acho que o site nasceu para ser um ambiente que inova em experiência, porque as pessoas são muito acostumadas àquela rotina tradicional de supermercado e até mesmo a rotina do Mercado Público. A pessoa vem até aqui, retira uma senha, fica em uma fila de 20 a 30 minutos para comprar o teu pedido, colocá-lo em uma sacolinha até em casa. Nossa ideia de experiência é que você conseguisse ter o mesmo produto, mas sem gastar o tempo de vir até o centro, ficar em um fila, de pegar e carregar o produto. Acredito sim que a Loja Virtual é uma inovação de experiência, porque é uma maneira completamente nova de comprar os produtos do Mercado Público (Coordenador da Loja Virtual).

Segundo o entrevistado, a ideia é que as pessoas continuem indo até o Mercado Público, que há muito tempo deixou de ser somente um local de compras, ou seja, a intenção é buscar aquele cliente que deixou de comprar, além de conquistar novos clientes. Nesse

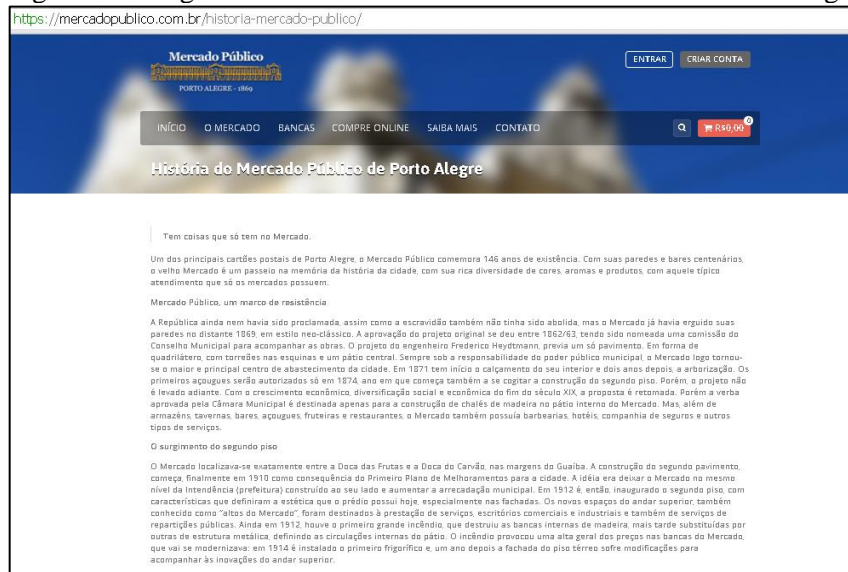
sentido, o coordenador explica que buscou nas opiniões dos clientes a melhor forma de criar e desenvolver os processos do site, e que desde o princípio os canais de comunicação estavam à disposição para a troca de ideias.

Todos os novos produtos e novos serviços que a gente vem oferecendo nos últimos três meses foram sugestões dos clientes. Por exemplo, no início a gente não oferecia débito on-line ou boleto, somente cartão de crédito, e os clientes começaram a reclamar, então mudamos a forma de pagamento. Outro exemplo foi a questão da entrega, a gente considerava que a entrega rápida em uma hora era um diferencial, no entanto, percebemos que isso não era importante para o cliente, então tiramos essa modalidade e expandimos as áreas de entrega do site (Coordenador da Loja Virtual).

O coordenador afirma que essa participação, apesar de ser de suma importância para o desenvolvimento dos processos da Loja Virtual, advém de poucos clientes, pois a maioria não quer se envolver e deseja apenas receber o seu pedido exatamente conforme a compra. Para o entrevistado esse ponto é considerado pouco relevante, pois segundo ele, “qualquer *e-commerce* trabalha com uma taxa de conversão padrão de 1%, ou seja, se for disparado um e-mail para mil pessoas, somente 1% vai abrir, desses, somente 1% vai clicar nos links ou atender ao que for solicitado”, dessa forma, mesmo criando maneiras de aumentar essa taxa, sabe-se que o retorno não será muito grande. Nesse contexto, porém, o coordenador afirma que, mesmo sendo poucos os que se dispõem a ajudar, o fazem com grandes contribuições. O engajamento emocional nesse sentido faz diferença, pois segundo o coordenador as pessoas se envolvem mais quando se trata do Mercado Público de Porto Alegre, tanto que o site traz elementos históricos e faz referência à sua tradição, não caracterizando-se somente como uma Loja Virtual (Figura 33).

Para Porto Alegre, quando se fala em Mercado Público, todo mundo sabe o que é, onde fica, o que tem aqui e vem para cá não só para comprar e sim para tomar um sorvete ou café [...] tanto que poderíamos ter colocado na primeira página uma promoção de algum produto, mas não, a gente mantém uma foto do Mercado Público para a pessoa olhar e ter o apelo emocional, e não só a venda por venda (Coordenador da Loja Virtual).

Figura 33 – Página sobre a História do Mercado Público de Porto Alegre



Fonte: Mercado Público (2016).

No entanto, cabe destacar que mesmo entre esses clientes mais engajados não há um compartilhamento de riscos. O fato de participarem a partir de sua opinião e contribuírem para a melhora dos serviços não exime o site de arcar com todos os riscos embutidos em uma transação comercial on-line. Isso significa que, mesmo quando o próprio consumidor comete um engano e efetua a compra errada de algum produto, ele quer a troca imediata e sem qualquer ônus.

Há pouca reclamação porque a gente toma muito cuidado com detalhes como o prazo de validade, se está bem embalado, se está no peso correto... Pois mesmo sendo a banca que monta o pedido, nós enviamos os produtos com a nossa embalagem. Quando há reclamação o cliente quer resolver, ou quer trocar o produto ou quer o dinheiro de volta, não existe isso do cliente compartilhar conosco algum tipo de risco (Coordenador da Loja Virtual).

Sobre a heterogeneidade dos consumidores cadastrados, o coordenador reconhece que não consegue identificar em detalhes quem são seus clientes, no entanto, consegue verificar que o perfil do público atingindo são as pessoas que estão trabalhando, 60% ou 70% das entregas são feitas para endereços comerciais, e que seu *ticket* médio de vendas está em R\$ 98,00. Ressalta, porém, que não conhecer em profundidade essa heterogeneidade não é significativo para o funcionamento do site e não influencia nos resultados obtidos.

Quando se trata das relações entre o site e as bancas, é possível observar que a confiança norteia todas as ações, tanto que não existem contratos formais que firmem os compromissos envolvidos nesse contexto.

O contato com as bancas ocorre de duas formas: diariamente para fins de buscar e montar os pedidos realizados e o contato semanal para fins de acertos financeiros, decisões sobre preços e troca de produtos. Eu estou sempre por aqui e sempre conversando com as bancas, aliás, esse tipo de relação é algo comum no Mercado Público, todos se conversam e têm na confiança o principal elemento nas interações, é algo cultural por aqui (Coordenador da Loja Virtual).

Apesar de a confiança ser o principal elemento citado, quando se trata de compartilhamento de riscos novamente o site arca com todas as responsabilidades. No entanto, o entrevistado reafirma que esse fato não é considerado um problema, já que o mesmo assume todos os riscos, por entender que faz parte do negócio.

Por exemplo, os preços dos produtos no site são 10% mais caros que na banca e todas as páginas informam isso, mas a dificuldade que temos está na verificação dos preços, que é feita manualmente e muitas vezes a banca está vendendo um produto muito mais barato que no site porque não deu tempo de atualizar. Nesses casos nós assumimos toda a responsabilidade, muito tranquilo e transparente (Coordenador da Loja Virtual).

A transparência é considerada fundamental em todas as interações, tanto com o cliente quanto com as bancas. Para o coordenador, em relação às bancas é a transparência que permite a construção da relação de confiança, já entre os clientes, o acesso é considerado o ponto forte, já que existem vários canais disponíveis para o cliente entrar em contato, opinar e reclamar (chat no site, mensagem por e-mail, telefone e pessoalmente, inclusive diretamente com as bancas).

Em termos de melhorias, o coordenador explica que o site está no início dos trabalhos e ainda há muitas melhorias a serem feitas, e como explanou no decorrer da entrevista, os clientes fazem toda a diferença nessa seara. No entanto, ele acredita que a velocidade da internet é algo que poderia melhorar para auxiliar no desenvolvimento do site, não só da Loja Virtual, mas do *e-business* como um todo, porém, “não é uma tarefa que cabe a ele ou ao Mercado Público”.

Nosso site não é um site rápido e isso atrapalha a experiência do usuário, especialmente se ele vai comprar ou não. E eu perco o meu cliente porque ele tentou acessar o site e a página não carregou, e ele acha que a culpa é do site, pois não se lembra da internet. E ele não vai me procurar para dizer isso (Coordenador da Loja Virtual).

Quando questionado sobre sua percepção da relação entre as bancas e os clientes, o coordenador explica que percebe essa ligação de forma muito tranquila, ou seja, não há desconexão entre esses atores. Ele pondera, no entanto, “que as questões culturais e tradicionais que envolvem o Mercado Público são muito fortes, e quando alguns questionamentos levantados por clientes da Loja Virtual são realizados, recebem como resposta a famosa frase ‘mas sempre foi assim’”:

Quando se observa produtos um pouco mais específicos, existem sim algumas divergências, como por exemplo, alguns clientes reclamaram do tipo de corte que estava sendo feito nos peixes. Outro exemplo que posso citar é com os produtos que são vendidos a granel, ou seja, não tem marca. Já aconteceu de um cliente querer saber a origem de uma castanha, mas eu não tenho como informar essa procedência e a banca não vai mudar um procedimento interno de muitos anos e passar a informar a procedência dessa castanha só porque um cliente da Loja Virtual quer saber. Isso, no meu ponto de vista não chega a ser uma desconexão entre banca e cliente, são relatos muito pontuais. A gente não pode esquecer que estamos lidando com uma tradição centenária aqui do Mercado e que, independente do que a gente acha, está dando muito certo (Coordenador da Loja Virtual).

Esses aspectos são considerados pontos que poderiam ser melhorados pelas bancas, mas os clientes não deixam de comprar por causa da falta desse tipo de informação. A mesma coisa acontece quando se trata dos preços, o entrevistado afirma que os clientes, quando vão pessoalmente ao Mercado Público, já o fazem conscientes dos preços e produtos que vão encontrar, porém, quando se trata dos produtos que estão no site, mesmo com a informação sobre o acréscimo dos 10% amplamente informada, alguns clientes questionam e, como afirmando anteriormente, o site assume a diferença. Nesse sentido, novamente o coordenador informa que são casos pontuais e que não caracterizam uma desconexão entre os atores.

O ponto que foi considerado relevante pelo entrevistado refere-se à entrega: 1º) como dito no início da entrevista, trata-se da pouca importância dada à entrega em uma hora, e 2º) trata-se do valor do frete. O entrevistado explica que percebeu que o valor do frete age mais como um fator emocional do que financeiro, e descreve uma situação que pode comprovar a total falta de compartilhamento de risco:

Eu tenho duas empresas que fazem as entregas para mim: de bicicleta que faz entregas nos 20 bairros mais próximos ao Mercado e de motoboy, que faz entregas nos outros bairros e na região metropolitana. No início eu pegava o preço deles, repassava ao cliente, mas percebi que ficava muito caro para o cliente. Aconteceu de clientes me mandarem e-mails reclamando e comparando com o frete da entrega de pizzas, por exemplo: 12,00 reais

para a pizza e 15,00 reais da Loja Virtual. Desta forma, eu baixei para 10,00 reais o valor do meu frete. Mas ainda havia reclamações, até que chegou a um ponto que agora eu divido com o cliente esse valor, ou seja, eu pago a metade do frete. Já nas ruas mais próximas do Mercado, eu coloquei o frete grátis. Aí eu percebi que minhas vendas são praticamente todas ligadas ao frete. Para se ter uma ideia, há duas semanas eu fiz uma promoção de frete grátis para toda Porto Alegre e eu vendi em dois dias o que costumo vender em um mês. Mas o que me chamou a atenção é que baixou muito pouco o valor total, pois meu frete médio hoje está em 6,00 reais, então, por causa de 6,00 reais a menos no total da compra as pessoas compraram muito mais (Coordenador da Loja Virtual).

Cabe destacar que essa estratégia serve para manter e atrair novos clientes, porém, o entrevistado admite que muitas vezes ocasiona prejuízo, devido principalmente às compras pequenas e de pouco volume. Quando questionado sobre as perspectivas para a Loja Virtual, o coordenador afirma que tem como meta “trazer outros produtos do Mercado Público para dentro do site”, mesmo que a banca não faça parte da Loja, assim como melhorar o conteúdo exposto na Loja Virtual:

Hoje a gente tem zero conteúdo no site e temos muitas coisas para explorar, por exemplo, a história das bancas e receitas. O cliente acessaria o site não só pelos produtos, mas também pelo conteúdo gerado nele (Coordenador da Loja Virtual).

Portanto, conclui-se que, do ponto de vista da Loja Virtual, todas as relações (A, B, C) descritas são consideradas benéficas para o negócio, há um diálogo constante baseado em muita transparência e oportunizado por vários canais de acesso. Porém, apesar da confiança que há entre todos os atores, comprovada, por exemplo, pela falta de contratos formais com as bancas, não existe nenhum tipo de compartilhamento de risco.

Sobre as entrevistas às bancas, o coordenador da Loja Virtual considerou que seria mais adequado ele próprio fazer os primeiros contatos, assim como com o Presidente da ASCOMEPC. Já com os clientes, a sugestão foi de que a entrevista fosse realizada virtualmente, sendo que o coordenador fizesse os primeiros esclarecimentos e intermédio. Seguindo esse planejamento, a pesquisadora seguiu os demais estudos de caso e aguardou o agendamento das entrevistas.

No dia 07 de outubro o coordenador da Loja Virtual confirmou a participação de 08 das 12 bancas que participam da modalidade on-line, assim como a participação do Presidente da ASCOMEPC, sendo que as entrevistas foram previamente agendadas para os dias 15 e 16 de outubro. O roteiro foi adaptado para que houvesse uma melhor compreensão dos

entrevistados (Apêndice I), e também foi dividido em 03 partes, sendo que a parte 1 tratou de identificar as bancas, assim como coletar informações referentes ao funcionamento das mesmas, número de funcionários, motivações para participar da Loja Virtual, bem como a participação das vendas on-line no faturamento. As entrevistas ocorreram no local de trabalho e em horário comercial, sendo que a duração média de cada uma ficou em torno de 20 minutos. Apenas uma banca não permitiu que a entrevista fosse gravada: “Não gostaria que fosse gravada a nossa conversa, não me sinto à vontade com isso” (Banca A).

A realização da pesquisa na própria banca foi de fundamental importância para o trabalho, já que possibilitou a observação da rotina e da relação com os clientes e com o coordenador da Loja Virtual. A tabela 1 demonstrará que, para melhor organização dos dados, os entrevistados serão aqui identificados através de letras.

Tabela 1 - Identificação das Bancas entrevistadas e pessoas que trabalham no empreendimento

Bancas	Tempo de existência	Produtos à venda	Pessoas que trabalham na Banca	Pessoas da família
A	37	Frutas e verduras	5	1
B	15	Suplementos e produtos naturais	4	2
C	37	Artigos gauchescos	5	1
D	45	Produtos coloniais e para feijoada	9	5
E	18	Cafés especiais	5	1
F	126	Restaurante	15	2
G	45	Pescados em geral	5	1
H	32	Produtos de confeitaria	10	1

Fonte: Dados Pesquisa (2015).

O tempo de existência confirma que essas bancas são tradicionais e fazem parte da história do Mercado Público, sendo que o estabelecimento com menor tempo de existência possui “15 anos no local atual, porém, de Mercado Público é muito mais tempo” (Banca B). A Banca F afirma que se orgulha de fazer parte da história de Porto Alegre e que há 50 anos é gerenciado pela família atual. A Banca D é o estabelecimento que mais possui funcionários da família, e explica que “é um negócio que tem dado muito certo assim”.

Todos, mesmo convictos de que nada substitui a relação direta e pessoal, observam que a mudança de atitude do consumidor, bem como a vida cotidiana cada vez mais atribulada das pessoas, tem sido determinante na hora de efetuar uma compra, fato esse que exige uma nova postura em relação à forma de vender e atender seus clientes. Os entrevistados, todos sócios-proprietários e administradores das bancas, admitem que a imagem do Mercado Público precisou adequar-se às mudanças e às novas tecnologias para que fosse possível assumir um posicionamento condizente com as expectativas dos novos clientes. “Exemplos disso são a instalação da escada rolante, utilização de cartão de crédito e internet” (Banca H).

Antigamente as pessoas que vinham até aqui eram aqueles clientes tradicionais, de meia idade, aqueles de sempre que a gente já conhece. Agora, no sábado, por exemplo, a gente já percebe que famílias vêm com mais tempo, mais calma, e agora tem muitos jovens que vem fazer suas comprinhas (Banca A).

Eu acho que nos dias de hoje, com a correria das pessoas, trabalho, estudo, a internet tornou-se uma necessidade. Tem pessoas que não podem se deslocar de casa ou por um motivo ou outro precisam receber a mercadoria em casa. Foi uma demanda do próprio cliente que a gente está atendendo (Banca B).

Hoje em dia muita gente está no mundo virtual, facebook, whatsapp, sites, enfim, é uma ‘ramificação’ diferenciada que a gente pode aproveitar um pouco. Por exemplo, em dias de chuva, antes o movimento e as vendas do Mercado baixava muito, agora, com a internet, as vendas aumentaram em dias assim (Banca C).

Com uma dinâmica própria de funcionamento, algumas bancas possuem seus próprios ambientes virtuais e tele-entrega, confirmando que o *e-commerce* da Loja Virtual surgiu para agregar e servir como um canal a mais à disposição do cliente.

É um novo mercado e abre e mais uma opção para o cliente. Às vezes o cliente não quer conversar com ninguém, quer só ir lá, acessar e comprar (Banca G).

Está valendo a pena participar da Loja Virtual, pois tudo agrega. Cada vez menos as pessoas estão saindo de casa então temos que aproveitar esse canal (Banca H).

É praticamente uma nova loja que veio aumentar as possibilidades de venda dos nossos produtos (Banca C).

É uma propaganda que o site faz para o mercado, afinal, todos somos o Mercado Público (Banca D).

Também conforme as definições conceituais adotadas para o trabalho, a quantidade de pessoas que trabalha nas bancas e a participação da família no negócio só confirmam que as cadeias curtas de abastecimento alimentar não estão diretamente ligadas à agricultura familiar, e sim à relação entre produtor e consumidor, conforme a tipificação feita por Renting, Marsden e Banks (2003). Observa-se que somente as Bancas A e B trabalham com os produtos da agricultura familiar, os demais variam as mercadorias e até mesmo o nível de profissionalização do negócio, a exemplo das Bancas E, F e G. No entanto, a gestão da maioria das bancas presentes no Mercado Público é familiar, o que justifica o baixo número de participantes no site:

Poucas bancas estão dentro do sistema ainda porque a gestão das bancas aqui do Mercado é familiar, o que torna difícil uma novidade pegar de pronto, ainda mais sem muito conhecimento do mundo virtual. São pessoas que trabalham aqui por muitos anos da mesma forma e sempre funcionou assim, sempre deu certo. Eles têm razão nesse aspecto, mas é preciso evoluir. Talvez com o tempo e com o coordenador do site sendo mais conhecido pelos proprietários, eles acabem aderindo (Presidente da ASCOMEPC).

Nesse contexto, confirma-se que a base das relações entre todos os atores envolvidos com o Mercado Público é a confiança e que a presença do coordenador da Loja Virtual é algo ainda considerado novidade. Nesse ponto justificam-se os esforços do responsável em buscar adaptar-se às condições das bancas, primando sempre pela relação direta e pessoal, não insistindo em contratos formais e em um sistema de informação para a gestão dos negócios do site. Essa estratégia está funcionando e tem sido ressaltada pelos entrevistados, quando afirmam que foram os primeiros contatos do coordenador que os convenceram a aderir à Loja Virtual. Além disso, a parceria com a ASCOMEPC foi de suma importância nesse aspecto.

O site já existia há muito tempo e, eu sou uma pessoa bastante engajada nos acontecimentos do Mercado Público, acompanho de perto tudo o que acontece aqui. Portanto, eu sei desde a primeira intenção de colocar o site no ar até o formato atual do *e-commerce*, porém, comecei a participar mesmo depois do lançamento e de conversas com o Coordenador que me convenceu a partir para essa outra ferramenta, pois eu já possuo uma *Fanpage* no Facebook (Banca H).

O site existia, mas como tudo que a gente não se dedica não funciona, foi somente agora com o rapaz que as coisas começaram a andar. Tudo ainda é muito recente, mas já posso ver resultados (Banca E).

Eu resolvi participar primeiro porque eu fui ‘provocado’ pelo rapaz que Coordena o site, e também porque é uma forma de vender um produto diferenciado e chegar na casa do cliente. É uma mídia de custo bom e ‘linkado’ ao Mercado Público, bom para mostrar a meu negócio para fora da cidade de Porto Alegre (Banca F).

Das oito bancas, apenas a Banca D informou que a iniciativa de buscar participar do site partiu de seus responsáveis:

Eu soube que a Loja Virtual estava funcionando pela minha irmã, ela disse que viu na internet e achou interessante. Então eu resolvi participar (Banca D).

Quando questionados sobre a participação da Loja Virtual no faturamento da Banca, todos foram unânimes em afirmar que o percentual ainda é muito baixo, porém, perceptível.

Está vendendo bem, mas é difícil dizer em percentual ainda, mas não é muito não. Talvez uns 5% das minhas vendas são feitas pela internet (Banca B).

Todo o mercado está passando por uma crise, reduzimos as vendas. E o *e-commerce* ainda não ‘afetou’ significativamente meu faturamento, mas eu acredito que é uma tendência em longo prazo desse número expandir. Está valendo a pena pela propaganda (Banca F).

Tá valendo a pena porque tudo agrega. A Loja veio para ajudar, mas meus resultados não têm vindo somente dela, mas sim dos meus esforços virtuais, principalmente através da minha *fanpage* que possui quase 3 mil seguidores orgânicos, que participam efetivamente das minhas postagens (Banca H).

Ainda não são tão representativos os resultados, mas agora que estamos nos dedicando à Loja Virtual. Ela existe há bastante tempo, mas estava esquecida, agora eu acredito que teremos bons retornos com o tempo (Banca E).

A parte 2 do roteiro de coleta de dados teve como foco principal os elementos básicos da cocriação de valor, e consideraram as relações B, D e E, expostas na figura 29, ou seja, o objetivo foi identificar como se dão as relações entre as bancas, seus clientes, a Loja Virtual e com a Associação do Mercado.

Sobre como ocorre o diálogo com a Loja Virtual, todos os entrevistados afirmam que o mesmo acontece de uma forma muito tranquila e rotineira. Como descreveu o coordenador do site, não há contratos formais que estipulem os processos entre a Loja Virtual e as Bancas, fato considerado pela maioria dos entrevistados como um ponto positivo, já que facilita o dia a dia e estimula a confiança entre todos. No entanto, a Banca A afirmou que, “apesar de ser prático, considera o contato muito rápido e frio”.

O diálogo mesmo que a gente teve foi início, decidimos o percentual, rotina e tal. Hoje vem o Coordenador ou o outro rapaz com um pedido e levam, e na outra semana nos pagam. Está automático (Banca C).

É uma conversa direta, objetiva, simples. Temos muito ainda o que conversar e melhorar, principalmente no que tange o entendimento da própria internet e como melhor trabalhar com ela (Banca E).

O diálogo flui muito bem. A própria tecnologia nos ajuda muito, por exemplo, estamos constantemente conversando pelo WhatsApp e pensando juntos em quais produtos colocar no site, como podemos fazer, retornos de clientes... (Banca F).

Da mesma forma, todos os entrevistados afirmaram que ainda há poucas reclamações e sugestões advindas dos clientes virtuais, mas quando há, o coordenador do site repassa essas críticas a cada um dos interessados:

O menino está sempre por aí. Não vejo nenhum problema no nosso diálogo, inclusive ele sempre nos dá retorno sobre as coisas do site, temos produtos que começamos e vender só porque ele nos disse que pediram lá (Banca B).

A gente recebe as informações e tentamos adaptar conforme podemos, nem sempre dá. Mas te digo que os clientes gostam do jeito que está (Banca D).

As sugestões são sempre bem-vindas, mas quando se trata de preço não. O preço dos nossos produtos são esses, até tem gente que reclama, mas quando percebe que o produto tem qualidade, quando compara com a concorrência, acaba voltando e compra mesmo assim (Banca G).

Eu ainda não defini ao certo quais produtos colocar no site, então, quando o Coordenador vem e me diz: ‘olha, pediram a tua cerveja artesanal, pediram teu bolinho de bacalhau’, eu coloco. Estamos construindo a melhor forma de trabalhar através das sugestões dos clientes virtuais (Banca F).

Cabe destacar que apenas a Banca C afirmou que ainda não havia recebido nenhum tipo de informação nesse sentido, porém o responsável pela banca acredita que isso se deve ao fato de que seus produtos são conhecidos no mercado e não porque o coordenador não tenha repassado. Nesse sentido, observa-se que a transparência prevalece nas relações e serve de base para a confiança.

Todas as informações e dúvidas que as bancas tiveram, o Coordenador resolveu muito bem. Ele está sempre à disposição nos auxiliando e repassando todas as informações de forma clara e objetiva. E as Bancas sentem isso. Não há queixas (Presidente ASCOMEPC).

Durante as entrevistas, pode-se observar que a praticidade no dia a dia é uma estratégia necessária, pois os clientes chegam a todo o instante e requisitam a atenção do entrevistado, confirmando a preferência por um diálogo rápido e sem muitas formalidades. O contato pessoal é extremamente forte e percebe-se a intimidade com que o trato é realizado em praticamente todas as bancas, até mesmo naquelas consideradas mais profissionais, como as Bancas E, F e G. Em alguns casos, os clientes participaram da conversa e acabaram por informar uma série de aspectos, por exemplo, quanto tempo são clientes, os produtos que gostam de comprar, além de relatarem a amizade com os proprietários das bancas.

A gente sente isso no dia a dia, os clientes gostam de vir aqui, de estar ‘com nós’, de barganhar um descontinho, de exigir um produto novo, faz parte do nosso dia a dia. Quem pode vir, vem (Banca B).

Os fregueses gostam de sair de casa e vir comprar as coisas. O Mercado Público tem muito mais a oferecer; Um vem querendo comprar erva-mate, mas já olha a carne ali do lado, depois vê um artesanato e já fica para comer alguma coisa. É assim que o Mercado é, agrega tudo e todos. Sempre foi assim (Banca C).

Eu tenho clientes que vem aqui praticamente todos os dias, eu sei da família deles, eu já sei o que eles gostam de comprar. O site para mim está servindo de propaganda, as pessoas olha lá e vem buscar pessoalmente por que gostam de estar aqui e conversar com a gente (Banca A).

O sentimento das pessoas em relação ao último incêndio também foi citado durante as entrevistas, ressaltando que o apelo emocional da marca “Mercado Público” é muito forte e de suma importância para os negócios inseridos nele:

Depois do incêndio foi muito prazeroso voltar ao trabalho. A gente recebia abraços dos clientes, carinho de verdade sabe, sentimos aquela alegria e aquele contentamento de ver a gente de volta. Saudades mesmo. Isso não tem preço, esse é o nosso dia a dia, isso é para quem gosta, para quem realmente tem paixão (Banca B).

Depois do incêndio as pessoas se apegaram ainda mais ao Mercado. Já me falaram que quem não tinha o hábito de vir, passou a vir depois disso. O Mercado é da cidade de Porto Alegre, isso feriu todo mundo (Banca A).

Isso é a base do nosso trabalho, a questão subjetiva é muito importante. Tem muita gente que vem até aqui e acredita piamente que o negócio surgiu aqui, inclusive meu filho, ele diz que o café é do Mercado Público... risos... Então a gente tem o maior cuidado com isso (Banca E).

Outro fator citado pelos entrevistados refere-se ao preço dos produtos. Segundo eles, esse é outro diferencial do Mercado Público.

O Mercado Público sempre vai funcionar porque ele de fato vende mais barato que qualquer outro lugar, ele é mais barato que qualquer supermercado... Claro que tu não pode comparar com um atacado, mas se tu comparar com supermercados varejistas, nós ganhamos (Banca H).

O Mercado Público é único em todos os sentidos, e o bom do site também é que o preço lá tem pouca diferença do preço aqui na banca, isso é importante. Por que com a crise que estamos vivendo, o cliente tem estado mais ligado no preço, tem pesquisado mais, barganhado. Não podemos perder clientes (Banca B).

Quando se trata de identificar quem são esses clientes virtuais, as opiniões divergem de banca para banca. Alguns acreditam que a maioria das vendas on-line é para clientes novos, para aqueles que não saem de suas casas e não tem tempo para fazer suas compras. No entanto, outra parcela acredita que os clientes virtuais são clientes habituais e que conhecem as bancas e seus produtos, e apenas utilizam a ferramenta quando realmente não podem ir até o Mercado Público. A totalidade dos entrevistados acredita que a Loja Virtual seja mais uma forma de facilitar o acesso dos clientes às bancas e que não percebem concorrência com o público que prefere comparecer pessoalmente.

Durante as conversas, a pesquisadora buscou entender como funciona, do ponto de vista das bancas, as questões relacionadas ao compartilhamento de risco. As respostas confirmaram o que o coordenador da Loja Virtual já havia explicado:

Nossos produtos são esses, nossos preços são esses. A gente busca se informar sobre os produtos que os clientes querem caso a gente não tenha, buscamos melhorar nosso conhecimento, com cursos do Sebrae, por exemplo, mas cada um trabalha dentro das suas possibilidades (Banca A).

Como opinião final, os entrevistados teceram vários elogios à iniciativa e reafirmaram a expectativa positiva em relação ao futuro da Loja Virtual:

Tudo é muito embrionário ainda. A gente está aprendendo, tem muita coisa para melhorar, os procedimentos, as práticas, mas eu acredito que com uma maior atenção nossa o site vai prosperar (Banca E).

Eu acho que tá no caminho certo (Banca C).

Ela é nova, recente, mas eu acho que é por aí (Banca B).

Eu acho que é preciso deixar claro algumas informações, como por exemplo, quais são os dias de atendimento e não usar o termo ‘dia útil’, porque sábado não há entrega e já aconteceu de clientes brigarem por afirmar que sábado era dia útil. Colocar lá então, ‘atendimento de segunda a sexta’ (Banca G).

Temos que pensar em divulgar mais a Loja. ‘Falta’ investimentos nisso, mas com o tempo a gente vai dar um jeito (Banca F).

Para a ASCOMEPC, reuniões sobre o andamento da Loja Virtual ainda não aconteceram, mas o presidente acredita que “é algo que mais cedo ou mais tarde teremos que implementar”.

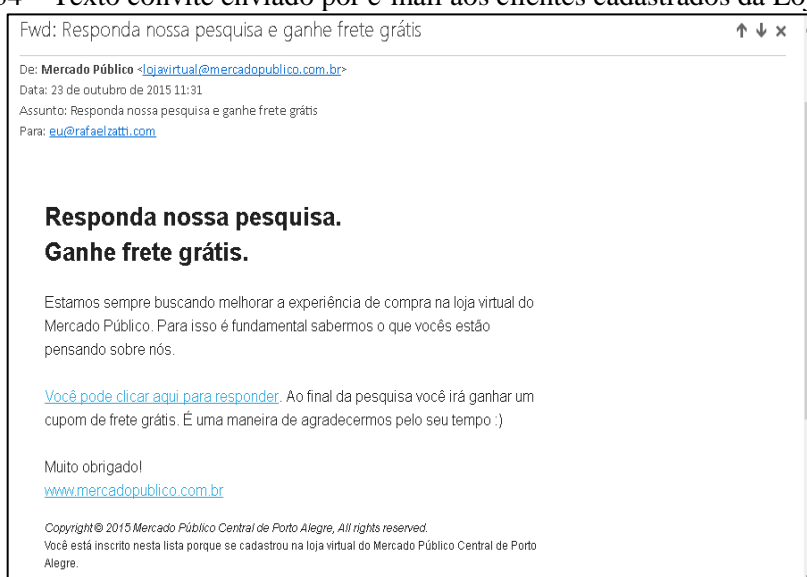
Ainda não conversamos profundamente sobre isso, não temos reuniões periódicas. Mas a coisa é perceptível, a coisa tá crescendo, a gente percebe que está sendo interessante para todo mundo que tá participando. E também, esse é um momento de muita baixa de venda nossa, estamos sendo impactados pela crise do Brasil, crise do Sul, de Porto Alegre, a crise do centro da cidade, as chuvas, teve o incêndio... Enfim, o Mercado Público está sob um ataque violento, então, tudo o que vier agregar à venda é bem-vindo (Presidente da ASCOMEPC).

Considerando todas as informações levantadas, pode-se afirmar que as relações entre os atores ocorre de forma satisfatória, sendo que os pontos de destaque são a confiança e a transparência das informações. A consciência do apelo emocional que o Mercado Público possui, assim como o diferencial de preço, auxilia nas estratégias de venda das bancas. Ficou claro que a Loja Virtual é considerada uma ferramenta que auxilia e agrega valor, porém, não é essencial, já que a maioria das bancas possui tele-entrega e páginas em redes de relacionamento, como o Facebook. Mais uma vez o compartilhamento de risco evidenciou-se inexistente, inclusive com os clientes que são atendidos pessoalmente nas bancas.

Havendo essa convergência de percepções entre a Loja Virtual, as bancas e ASCOMEPC, foi necessário analisar o ponto de vista dos clientes.

Sendo assim, no dia 23/10 foi enviado aos 2.251 clientes cadastrados na Loja Virtual um e-mail convidando-os a participar da pesquisa (figura 34), lembrando, conforme descrito pelo coordenador da Loja Virtual, que esse cadastro não pressupõe venda, e sim demonstração de interesse. O e-mail enviado continha um link que redirecionava automaticamente os clientes para o questionário (Apêndice J).

Figura 34 – Texto convite enviado por e-mail aos clientes cadastrados da Loja Virtual

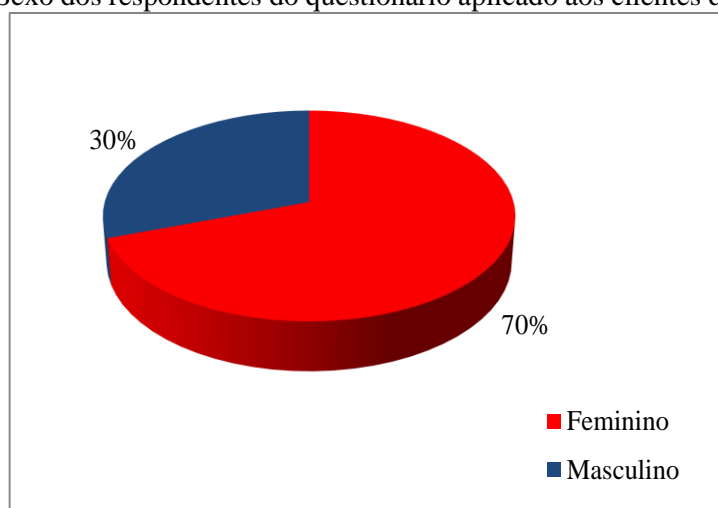


Fonte: Dados Pesquisa (2015).

Observa-se que o convite utilizou-se da estratégia de “frete grátis” para todos aqueles que respondessem às perguntas contidas no link indicado. Em um primeiro momento, a ideia de se utilizar de compensações aos respondentes foi descartada, no entanto, levando em consideração as pesquisas anteriormente realizadas pelo próprio site, nas quais a taxa de retorno foi extremamente baixa, beirando o 1% descrito pelo responsável, essa estratégia foi implementada. O objetivo foi o de obter o maior número possível de respostas, a fim de possibilitar a análise da percepção e das relações entre os clientes virtuais, o *e-commerce* e as bancas, ou seja, as relações C e D descritas na figura 29.

Cabe destacar que o questionário possui cunho exploratório, portanto as questões que envolvem as percepções e opiniões dos clientes são todas abertas. Outra observação que merece destaque é que o coordenador da Loja Virtual optou por disfarçar o real objetivo da pesquisa, preferindo descrevê-la como uma pesquisa de satisfação do próprio site. A justificativa foi a de priorizar o número de respostas, pois o responsável acredita que de outra forma não se obteria as informações necessárias e que, ele enquanto administrador do site, poderia se utilizar verdadeiramente das respostas para melhorar o *e-commerce*. Considerando essas premissas, o link com o questionário ficou ativo durante 10 dias, e a taxa de retorno ficou em 6,8%, representando 148 clientes respondentes. Desse total, observou-se a participação de 70% de mulheres e 30% de homens (gráfico 8), representando, respectivamente, 103 mulheres e 45 homens.

Gráfico 8 – Sexo dos respondentes do questionário aplicado aos clientes da Loja Virtual



Fonte: Dados Pesquisa (2015)

Através da tabela 2 é possível verificar que 58,8% dos respondentes estão na faixa etária de 21 a 40 anos de idade, confirmando a percepção das bancas sobre a mudança no perfil dos clientes do Mercado Público. Para facilitar a visualização desse perfil mais jovem,

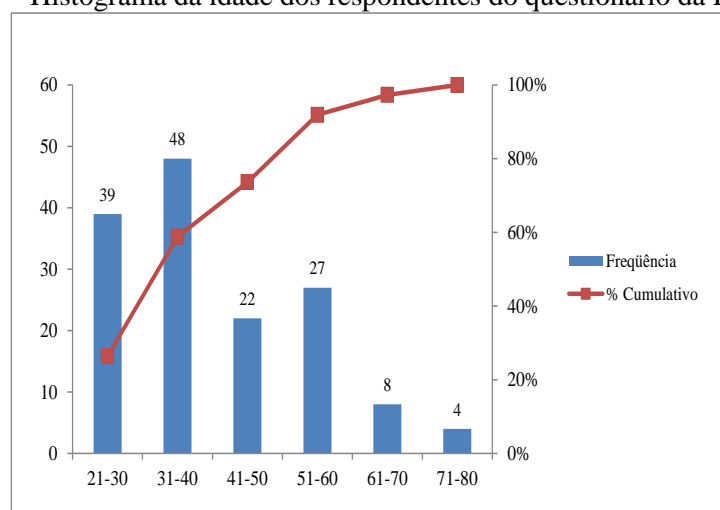
foi elaborado um histograma que demonstra os blocos de idade dos respondentes da Loja Virtual (gráfico 9).

Tabela 2 – Frequência e percentual dos blocos de idade dos respondentes da Loja Virtual

Blocos	Frequência	% Cumulativo	Blocos	Frequência	%
21-30	39	26,4%	31-40	48	32,4%
31-40	48	58,8%	21-30	39	26,4%
41-50	22	73,6%	51-60	27	18,2%
51-60	27	91,9%	61-70	22	14,9%
61-70	8	97,3%	61-70	8	5,4%
71-80	4	100,0%	71-80	4	2,7%

Fonte: Dados Pesquisa (2015)

Gráfico 9 – Histograma da idade dos respondentes do questionário da Loja Virtual



Fonte: Dados Pesquisa (2015)

Da mesma forma, quando se observa os dados sobre a escolaridade, percebe-se que 71,6% dos respondentes possui nível superior completo (tabela 3).

Tabela 3 - Escolaridade dos respondentes da Loja Virtual

Escolaridade	Frequência	%
Superior completo	106	71,6%
Superior incompleto	29	19,6%
Médio completo	13	8,8%
Médio incompleto	0	0,0%
Fundamental completo	0	0,0%
Fundamental incompleto	0	0,0%

Fonte: Dados Pesquisa (2015)

Partindo para as perguntas abertas, os respondentes foram questionados sobre há quanto tempo são clientes do Mercado Público, sendo que foi possível detalhar suas respostas. Pode-se verificar que o tempo de relacionamento entre clientes e Mercado Público variaram

entre 1 mês até 50 anos, bem como houveram respostas que evidenciaram as questões emocionais que envolvem essa relação:

Sou cliente há muito tempo, desde em que minha mãe tinha um comércio/ponto de pipoca na esquina da Salgado com a Marechal. Eu com uns 12 anos já ia até o mercado na banca 12 comprar milho e saco (Cliente 36).

Uns 10 anos por conta própria, mas desde criança acompanho minha mãe e minha avó quando iam fazer compras lá (Cliente 12).

Uns 35 anos. Vou desde criança com minha mãe. Tenho boas lembranças, das compras na banca de peixes, filé de cação... O sorvete italiano, enorme, que no final sempre fura embaixo e pingava sorvete por toda a roupa... Boas lembranças... (Cliente 123).

Há mais de vinte anos, mas nos últimos 5 ou 6 anos não comprava mais no Mercado Público porque não moro mais perto do centro e evito ir até lá sempre que posso, passar por lá por causa do trânsito e da quantidade de pessoas...(Cliente 20).

Desde criança (Cliente 147).

Além disso, é preciso descrever que, dos 148 respondentes, 46 não efetuaram compras on-line.

Adoraria consumir virtualmente, mas, embora tenha feito o cadastro, optei por ir e voltar de ônibus, é mais barato (Cliente 114).

Ainda não adquiri na Loja Virtual, pois gosto de andar por lá e fazer minhas compras (Cliente 7).

Na realidade ainda não comprei pela loja virtual, pois gosto de ir pessoalmente. Mas sei que está aí para qualquer momento (Cliente 126).

Normalmente compro pela internet, mas no mercado ainda não comprei pelo alto valor do frete (Cliente 61).

Ainda não consumi virtualmente no mercado. Apenas verifico as mercadorias e vou pegar pessoalmente (Cliente 67).

Para avaliar a comunicação do *e-commerce*, os respondentes foram questionados sobre de que forma ficaram sabendo da existência do mesmo. As respostas variaram bastante: 8 respondentes não se lembram como ficaram sabendo, 32 afirmaram que amigos informaram

sobre a novidade, e os demais afirmaram que souberam pela televisão, rádio ou buscas pelo Google a algum produto de interesse:

Fiquei sabendo pelo Facebook, onde uma amiga comentou e fui logo ver (Cliente 109).

Li na Zero Hora quando foi lançado (Cliente 100).

Um amigo me comentou da facilidade de comprar produtos do mercado público sem sair de casa. Prontamente acessei e verifiquei o quanto é prático e cômodo comprar via web produtos com qualidades de primeira (Cliente 135).

Pesquisando sobre a cidade na internet (Cliente 138).

Navegando na internet procurando por chocolate para fazer trufas caseiras (Cliente 59).

Não lembro bem, mas acho que foi no clicrbs (Cliente 118).

Descobri sem querer navegando pela web (Cliente 68).

Quando questionados sobre suas percepções em relação à iniciativa da Loja Virtual, apenas 4 respondentes a descreveram como “boa”, sendo que as demais respostas expressaram extrema satisfação. Até mesmo os clientes que não compraram produtos on-line manifestaram sua satisfação sobre o lançamento do site:

Genial. Muito mais prático para quem não tem tempo de ir ao centro fazer comprinhas no Mercado (Cliente 28).

Maravilhosa! Sempre gostei muito de comprar no Mercado Público, mas acabava tendo dificuldade de ir pessoalmente até o mercado. Com a possibilidade das compras on-line, serei uma cliente fiel (Cliente 100).

Acho ótima, porém muitas pessoas ainda não sabem e quando se fala ficam admiradas. Falta mais divulgação principalmente entre aqueles que não gostam e têm medo de ir ao centro de Porto Alegre (Cliente 126).

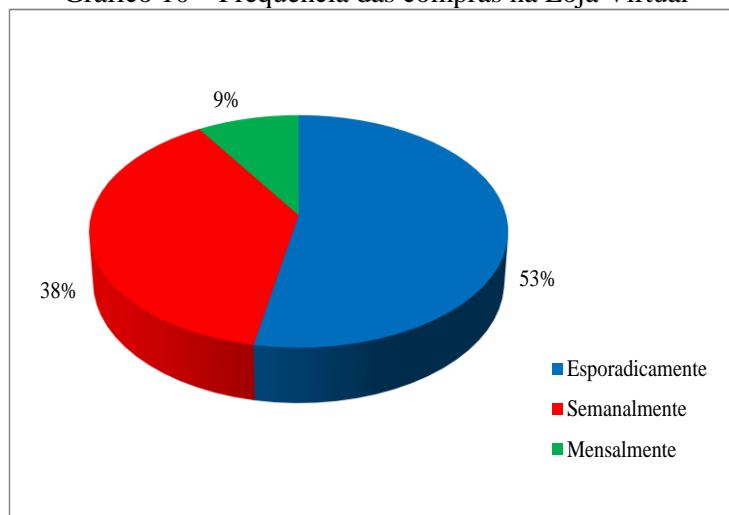
Maravilhosa, pois muitas pessoas como eu não tem tempo para ir ao mercado publico, agora com o site fica muito mais fácil. E produtos frescos e de qualidade muitas vezes a gente só encontra no mercado (Cliente 22).

Excelente! Fiquei surpresa! O Mercado, antigo, histórico, tão moderno! Adorei! (Cliente 130).

Ótima oportunidade para quem aprecia e tem dificuldade de acesso, por falta de tempo ou locomoção (Cliente 113).

Dos 102 respondentes que efetuam compras no site, 85 deles afirmaram que estão consumindo mais produtos do Mercado Público por causa da Loja Virtual, entre eles peixes, pães, grãos, frutas e verduras, mesmo que 53% desses clientes comprem de forma esporádica.

Gráfico 10 – Frequência das compras na Loja Virtual



Fonte: Dados Pesquisa (2015)

Vinte e quatro respondentes afirmaram que deixaram de frequentar o Mercado Público por causa da Loja Virtual:

Consumo virtualmente para não precisar me deslocar até o centro de Poa (Cliente 74).

É melhor por causa da praticidade de poder evitar o centro de Porto Alegre (Cliente 122).

O motivo é a praticidade de não ter que ir até o centro, que é muito movimentado e não tem onde estacionar (Cliente 42).

Consumir virtualmente nos torna independentes e não precisamos recorrer tanto aos filhos para nos levar ao supermercado (Cliente 115).

Os motivos foram a praticidade de escolher e receber em casa rapidamente. Realizar a compra pessoalmente é complicado, pelo deslocamento até o centro, pelo grande fluxo de pessoas no mercado e às vezes na demora do atendimento (Cliente 81).

Sempre compro on-line. Aliás, só compro on-line. Vou para o mercado apenas quando não tenho opção (Cliente 86).

Quando questionados sobre se costumam dar opiniões sobre a Loja Virtual, apenas 41 respondentes afirmaram que sim, que o fazem ou pelo próprio site, e-mail ou pessoalmente nas bancas. Porém, cabe destacar que na maioria das vezes isso ocorre somente quando eles

são provocados a tal atitude. Os demais responderam que não tem o hábito de dar sua opinião diretamente ao site ou para as bancas, no entanto, o fazem a amigos e familiares. Alguns expuseram a falta de conhecimento de canais, citando como um empecilho para que esse tipo de comunicação pudesse ocorrer:

Costumo comentar com amigos e família o que acho dos produtos oferecidos e modo de pagamento que acho ruim ser somente por cartão (Cliente 141).

Não, mas deveria haver um canal para o mesmo (Cliente 76).

Não. Só se perguntarem, como agora (Cliente 17).

Quando solicitada a fazer avaliação pela internet, sempre o faço (Cliente 145).

Sim, sempre que posso, procuro contribuir com minha opinião no site, no espaço do "fale conosco" (Cliente 118).

Sim. Respondendo a pesquisas como esta (Cliente 68)

Já pedi uma vez para colocarem bacon no site. E agora tem vários defumados. Ainda não comprei por falta de oportunidade, mas vou comprar com certeza, bacon de qualidade só tem no mercado (Cliente 22).

Além dos aspectos abordados, os 148 participantes também foram convidados a avaliar o diálogo com a Loja Virtual e relatar alguma experiência:

Precisa melhorar, acho que já me cadastrei, mas esqueci da senha... não consigo entrar na loja! Não tem a função de "Esqueci a Senha"? Então tento me cadastrar novamente e o programa me diz que o meu e-mail já está sendo usado... (Cliente 79).

Pelas páginas que naveguei, apesar de não ter realizado nenhuma compra, acredito estar muito boa. Logo farei uma compra e conhecerei o serviço completo (Cliente 123).

Estou muito satisfeita com a loja virtual, só tive experiências boas até o momento (Cliente 133).

Achei muito boa, o atendimento do site é ótimo, sempre foram bem atenciosos comigo (Cliente 22).

Acho o site bem resolvido, não tem necessidades de mudança (Cliente 47).

Em um pedido que eu fiz um produto ficou faltando e o lojista entrou em contato comigo me avisando (eu não tinha percebido, não fui eu quem

recebeu) e me enviou rapidamente. Fiquei muito satisfeita, com a correção dele e com a agilidade (Cliente 56).

Tudo excelente como está!!! (Cliente 37).

Minhas dúvidas sempre foram supridas e o atendimento cortês (Cliente 12).

Uma única vez fiz uma compra e faltou um produto. Liguei para o administrador do site e o produto chegou pouco depois. Acho que este tipo de solução rápida passa muita credibilidade ao cliente (Cliente 39).

Cabe destacar ainda que o acesso também foi avaliado pelos respondentes.

Já mandei e-mail reportando bugs no site e sugestões de melhorias (Cliente 51).

Poderia ser um pouco mais funcional (Cliente 30).

Acho que muito difícil de encontrar os produtos (Cliente 98).

Gosto muito da forma estabelecida, não vejo necessidade de mudança (Cliente 47).

Melhorar a pesquisa, melhorar a informação sobre os produtos e disponibilizar mais itens. Muitas vezes procuro itens que sei que encontraria indo fisicamente no mercado, mas virtualmente não encontro (Cliente 87).

A interface ou interação com o usuário é muito boa (Cliente 92).

O acesso à loja virtual é ótimo (Cliente 42).

No que tange à transparência, 77 dos respondentes afirmaram que essa é uma característica do relacionamento e que todas as informações buscadas estão disponíveis ou então são prontamente prestadas. Os demais respondentes acreditam que é preciso melhorar esse quesito, principalmente quando se trata de informações como prazo de validade e valores nutricionais:

Sobre isso acho que poderia ter o rótulo descrito. Seria um pouco melhor. Prefiro ir até o Mercado por causa disso, para checar informações. Mas os produtos que conheço, já comprei pelo site (Cliente 28).

Fico só em dúvida sobre a data de validade dos produtos. Fico com medo de comprar algo que a data de vencimento esteja próxima! (Cliente 116).

Difícil conseguir informações, elas deveriam estar claras no site, não vou ficar perguntando a cada produto comprado. Às vezes não diz se um produto tem sal, ou se é inteiro ou quebrado, torrado, ou no caso de industrializados os ingredientes (Cliente 62).

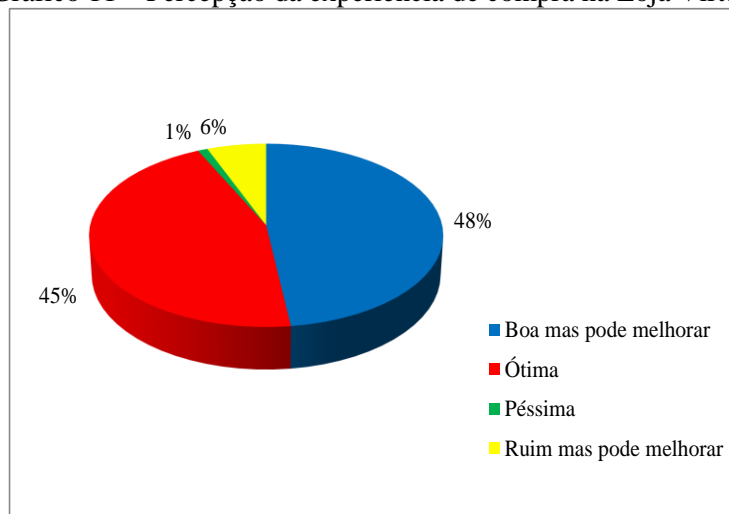
Como já tenho bancas específicas as quais eu compro mais, eu consigo todas as informações dos produtos para comprar (Cliente 135).

Nesse mesmo quesito, cita-se a percepção dos respondentes em relação aos preços, visto que para 130 deles os valores são considerados condizentes com a qualidade dos produtos e dos serviços prestados.

Olha, na verdade, eu não acreditava muito, pois achava que o preço no mercado físico era bem mais barato, contudo, verifiquei que os preços se equivalem na loja virtual (Cliente 135).

De uma maneira geral, os serviços da Loja Virtual obtiveram uma avaliação satisfatória (gráfico 11), considerando que 138 respondentes atribuíram o conceito bom ou ótimo. As ressalvas mantiveram-se sobre o valor do frete e a pouca variedade de produtos se comparado ao número de bancas que o Mercado Público possui.

Gráfico 11 – Percepção da experiência de compra na Loja Virtual



Fonte: Dados Pesquisa (2015)

Insisto: o frete é caro demais. Moro na Azenha e para mim não vale a pena (Cliente 114).

Achei a iniciativa ótima! Se puderem facilitar a forma de pagamento ficará excelente! (Cliente 116).

Eu só não compro mais pelo site porque o frete é muito caro e não compensa. É mais barato eu ir até o Mercado Público. Se o valor do frete fosse reduzido (ou, idealmente, eliminado) eu realizaria uma parcela muito maior das minhas compras mensais no site do mercado (Cliente 86).

Acho legal que haja promoções especiais, especialmente de fretes, para incentivar as vendas no site (Cliente 55).

Gostaria de parabenizá-los pela iniciativa. Virei consumidor assíduo da loja on-line (compras bissemanais). Gostaria que continuassem aumentando a oferta de produtos e espero em breve ver também vinhos, presuntos, carnes, etc. (Cliente 21).

Tenho um agradecimento a fazer pela iniciativa e parabéns para todos os envolvidos, o serviço é prestado de forma muito eficiente, gentil e rápida (Cliente 20).

Mais produtos vegetarianos/veganos, por favor (Cliente 105).

Dessa forma, encerra-se a descrição dos resultados do estudo de caso da Loja Virtual do Mercado Público. Com base nos dados e informações expostas até o momento, na próxima seção será realizada a análise desses resultados.

4.2.1 Análise dos resultados do estudo de caso Loja Virtual do Mercado Público

O ato de inovar em experiência é considerado um desafio para a cocriação de valor, pois exige integração completa e ininterrupta de imaginação, *insights* do consumidor e tecnologia avançada (Prahalad e Ramaswamy, 2004b). Se essas premissas forem tidas como absolutas, cabe salientar que nenhum dos estudos de caso abordados apresenta um ambiente inovador em experiência.

O que se observa, principalmente através da Loja Virtual do Mercado Público, é uma iniciativa que poderá se desenvolver a fim de contemplar os requisitos determinados pela teoria e ser um ambiente que proporcione ao consumidor um espaço propício à cocriação de valor. O site é considerado ainda uma novidade e possui canais de comunicação que permitem aos usuários interagir com a empresa, e isso tem sido amplamente aproveitado, seja através das contribuições on-line ou diretamente com as bancas. No entanto, a criação de comunidades de consumidores ainda não foi realizada, mas essa ação está nos planos do coordenador do *e-commerce*. Diferente dos outros casos estudados, a Loja Virtual foi criada com o objetivo de gerar uma maior interação com os clientes do Mercado Público. Essa consciência torna os processos de interação possíveis geradores de valor, porém, quando se observa os elementos necessários à cocriação e as desconexões entre as mentalidades dos clientes e as das bancas, nota-se o quão difícil é cogerar valor.

A partir do exposto no decorrer da seção anterior, todos os envolvidos nas interações com a Loja Virtual confirmam um bom diálogo, apesar de ocorrer com poucos clientes,

possui um acesso facilitado, mesmo que alguns clientes não tenham percebido as opções disponíveis para a comunicação com a Loja Virtual, sendo que a transparência foi citada como primordial para a geração de confiança entre as partes. Porém, quando se trata de compartilhamento de riscos, é notória a falta de disposição das bancas e dos consumidores em efetuar-lo, ficando a cargo somente da Loja Virtual arcar com todos os riscos de preço, logística, gestão de informações, atualizações técnicas e virtuais. Além disso, como descrito no texto, devido o apelo emocional que o Mercado Público possui, tudo o que está relacionado a ele tem sido direcionado e atrelado à loja, fazendo com que o trabalho de informações básicas e rotineiras como número de telefone, reclamações e busca por informações gerais do estabelecimento somem-se ao trabalho do coordenador.

Da mesma forma, quando se trata das dimensões de escolha na interação entre os atores, observa-se que está à disposição do cliente uma variedade de canais que permite uma interação cada vez maior, ou seja, além do ponto tradicional representado pelo próprio Mercado Público, há o contato através de telefones, e-mail e a compra on-line pela Loja Virtual. Cita-se ainda que cada banca proporciona vendas por tele-entrega e através de site e *fanpage* próprios. Essa variedade de canais faz com que os clientes possuam também um meio de gerar valor através de escolhas, pois além de poder optar pela forma mais conveniente para efetuar suas compras, eles têm a opção de escolher quais produtos, em quais bancas, na quantidade pretendida, já que os produtos, em sua maioria, são vendidos a granel. No entanto, nenhuma dessas opções é sem custos para os consumidores ou para a Loja Virtual: para os consumidores há o custo de deslocamento até o centro de Porto Alegre, que é considerado por todos um “caos”, ou então, há o custo da tele-entrega, também considerado por todos como “muito caro” e ainda, se a compra for on-line, há o valor de 10% acrescido nos produtos e o frete; já para a Loja Virtual, há o custo de absorver parte ou integralmente os custos do frete para garantir a venda on-line. Nessa dimensão, os únicos que não possuem custos de transação relacionados à Loja Virtual são as bancas. Isso também é demonstrado na dimensão relacionamento preço-experiência e refletido na desconexão entre a mentalidade das bancas e dos consumidores.

Quando se trata das questões relacionadas aos preços, observa-se que são poucos os clientes que entendem que o valor pago no site é justo, no entanto, os preços praticados pessoalmente são considerados condizentes com a qualidade. São inúmeras as reclamações sobre os preços praticados pelo site, assim como sobre os preços do frete, obrigando muitas vezes o coordenador da Loja Virtual a assumir os valores, já que os preços praticados pelas

Bancas não são alterados para baixo. Esse fato também confirma a falta de compartilhamento de risco.

Como afirmando pelo coordenador do empreendimento, os planos para um futuro em médio prazo passam pela criação de mais conteúdo para a página da Loja, para assim poder proporcionar aos clientes uma maneira de interagir ao ponto de cocriar valor através do ambiente virtual, como por exemplo, através dicas e trocas de receitas. Porém, o que existe atualmente são ações praticadas pelo coordenador da Loja Virtual no sentido de atender às demandas e satisfazer os clientes. As bancas possuem uma posição passiva nesse contexto, já que todo o serviço efetivamente é realizado pela Loja Virtual, e a Associação do Mercado Público situa-se em uma posição de observação do andamento do *e-commerce*, não interferindo, porém também não atuando de forma efetiva na cocriação de valor.

Dessa forma, baseando-se nos resultados desta pesquisa e partindo da teoria da proposta por Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b), observa-se que a cocriação de valor não ocorre nesse estudo de caso.

Sendo assim, a fim de verificar como esse processo ocorre nos demais tipos de cadeias curtas, a próxima seção irá descrever o segundo estudo de caso.

4.2 PROJETO CAIXA AZUL DE CANELA

Localizada no município de Canela, a 7 km do centro da cidade e a 123 km da capital Porto Alegre, a Monã - Centro de Estudos Ambientais é uma propriedade agrícola que conta com 132 hectares de áreas de preservação e reserva legal, de cultivo ecológico de pastagem, hortas, açudes e de reflorestamento (figuras 35/36). Certificada pela Rede Ecovida de Agroecologia, toda a produção da propriedade é pautada nos conceitos da agricultura biodinâmica e na permacultura, onde a integração de culturas e a biodiversidade são norteadoras (figura 37), assim como as construções possuem elementos relacionados à bioconstrução, através de telhados de grama e iluminação e ventilação natural, focando na preservação ambiental e na sustentabilidade (Castelli Hospitalidade, 2016) (figura 38).

Adquirida no ano de 2010, é uma das quatro empresas integrantes do Grupo Castelli (Castelli – Escola Superior de Hotelaria, Castelli – Escola de Chocolataria, Castelli – Ensino Cooperativo) e o seu objetivo principal é o de universalizar o conhecimento através da vivência e da experiência real, além de buscar aproximar consumidores e produtores. Segundo

o diretor do Centro, a “instituição é profundamente comprometida com a produção crítica do conhecimento e desenvolve propostas realistas e ações concretas”, principalmente através da rede de parcerias em ciência-tecnologia e arte-cultura, operando em nível multicultural, interdisciplinar e transnacional (Castelli Hospitalidade, 2016). Os exemplos que podem ser citados são as disciplinas práticas do curso de Pós-graduação em Agroecologia Aplicada e Oficinas sobre sistemas agroalimentares, promovidos em parceria com Escola Superior de Hotelaria.

Figura 35 – Horta ecológica na propriedade da Monã



Fonte: Castelli Hospitalidade (2016)

Figura 36 – Pastagem orgânica na propriedade da Monã



Fonte: Castelli Hospitalidade (2016)

Figura 37 – Horta no formato de mandala baseada na agricultura biodinâmica



Fonte: Castelli Hospitalidade (2016)

Figura 38 – Estrutura e arquitetura baseada na bioconstrução



Fonte: Castelli Hospitalidade (2016)

Nesse contexto, com a pretensão de levar à população em geral o conceito de alimento saudável e sustentável, a produção começou a ser comercializada em feiras agroecológicas da região. Porém, apesar da boa receptividade, essa ação não resultou no objetivo esperado (figura 39). Dessa forma, o Projeto Caixa Azul surgiu a partir de uma iniciativa do diretor da Monã, que é uma entusiasta e estudioso da agricultura agroecológica e biodinâmica, como o intuito de levar diretamente até o consumidor final o conceito pretendido pela empresa.

Ancorado no conceito mais amplo do Grupo Castelli – “Hospitalidade em todos os sentidos” – atualmente o Espaço Monã recebe eventos corporativos na área de gastronomia e é sede do convívio *Slow Food* Serra Gaúcha (figura 40). Sua sede possui capacidade para alojar até 25 pessoas, e a estrutura comporta eventos de pequeno, médio e grande porte (Castelli Hospitalidade, 2016).

Figura 39 – Material promocional da Feira de Produtores Ecológicos no ano de 2013



Fonte: Castelli Hospitalidade (2016)

Figura 40 – Alojamento e Centro de Eventos na propriedade da Monã



Fonte: Castelli Hospitalidade (2016)

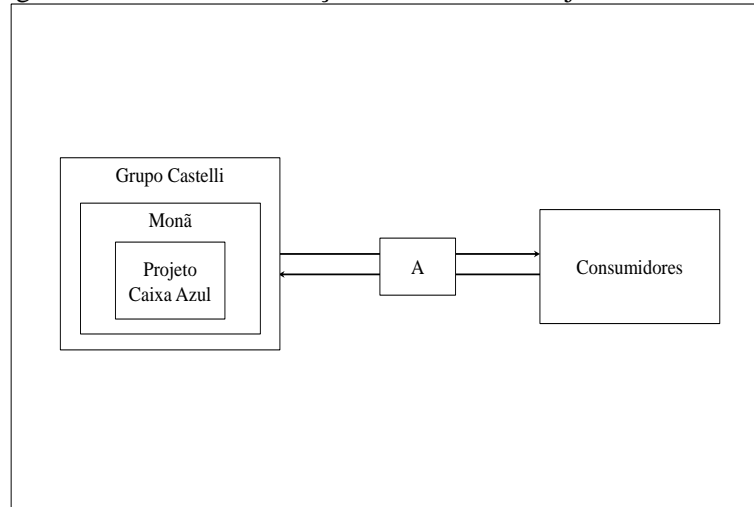
Após essa apresentação, na próxima seção será abordado o relatório de campo do estudo de caso desenvolvido para investigar o Projeto Caixa Azul.

4.2.1 Procedimentos e coleta de dados

Com o objetivo de compreender como se dá a relação entre os atores envolvidos nessa cadeia curta, o projeto de pesquisa da Caixa Azul desenhou-se conforme a figura 41.

Mesmo que o projeto pertença à Monã e essa, por conseguinte, faça parte de um grupo empresarial, a relação A se caracteriza como de proximidade espacial justamente por não possuir um intermediário que faça a mediação entre produtor e consumidor e também porque os produtos são produzidos e distribuídos na região específica de produção, e os consumidores estão cientes da natureza local desse produto. Sendo assim, o segundo estudo de caso contou com uma entrevista ao coordenador do projeto e com a aplicação on-line de um questionário aos consumidores cadastrados no projeto.

Figura 41 - Desenho da relação envolvida no Projeto da Caixa Azul



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Os primeiros contatos foram realizados via Facebook no dia 28 de setembro do ano de 2015, e o objetivo novamente era o de apresentar a pesquisadora, os objetivos do trabalho, bem como buscar o contato responsável pelo Projeto. As conversas através dessa ferramenta permitiram que, no dia 05 de outubro as perguntas de cunho exploratório pudessem ser respondidas pelo coordenador do projeto (Apêndice K). O método utilizado nessa fase foi a entrevista via telefone, o que permitiu compreender melhor a forma como o projeto acontece, quem são seus parceiros e como ocorre a operacionalização dos processos.

O Projeto da Caixa Azul é uma iniciativa da direção da Monã, que percebeu que os produtos produzidos na propriedade poderiam ser compartilhados com a população. A ideia era levar diretamente ao cliente muito além de um produto orgânico, se pretendia levar um conceito de vida, de sustentabilidade, levar as experiências e vivências praticadas aqui dentro da Monã (Coordenador do Projeto).

Implantado no mês de junho do ano de 2015, o projeto é assim denominado justamente pela cor das caixas que contém os produtos (figura 42) e consiste em entregar

todas as sextas-feiras na casa dos consumidores cadastrados no site da Caixa Azul os produtos produzidos de forma 100% orgânica na propriedade da Monã.

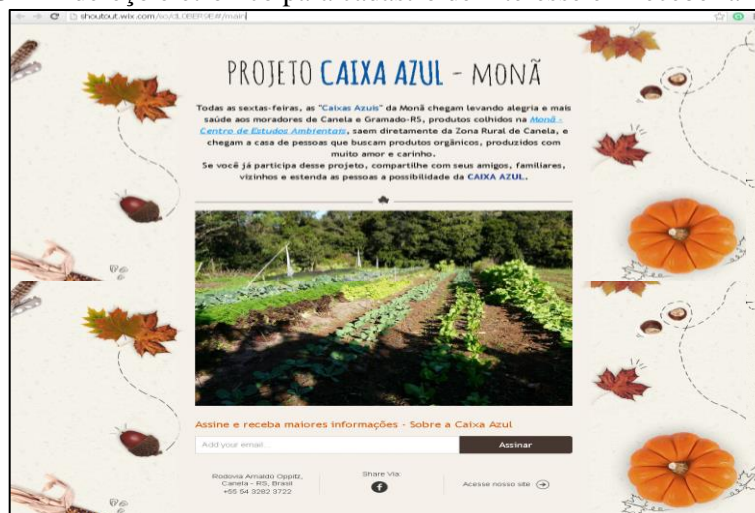
Todos os clientes são orientados a se cadastrar no site, mesmo àqueles que entram em contato conosco pelo Facebook ou por e-mail. É uma forma de manter o controle dos pedidos, já que a demanda é muito maior que a nossa capacidade de produção. Nenhum pedido sai sem que seja feito pelo e-mail (Coordenador do Projeto).

Figura 42 – Material de divulgação no Facebook do Projeto da Caixa Azul



Fonte: Monã (2015)

Figura 43 – Endereço eletrônico para cadastro de interesse em receber a Caixa Azul



Fonte: Monã (2015)

Para o coordenador do projeto, a internet é a principal ferramenta de comunicação entre a Caixa Azul e os clientes, sendo o Facebook da Monã o grande fomentador (figura 44) e o e-mail a forma da efetivação das vendas (figura 45). Os clientes recebem a lista dos produtos que estarão disponíveis para a comercialização naquela semana, assim como comunicados gerais sobre o projeto em questão e devem responder demonstrando o interesse

em adquiri-los, para que somente então a colheita dos produtos seja efetuada de fato, na sexta-feira.

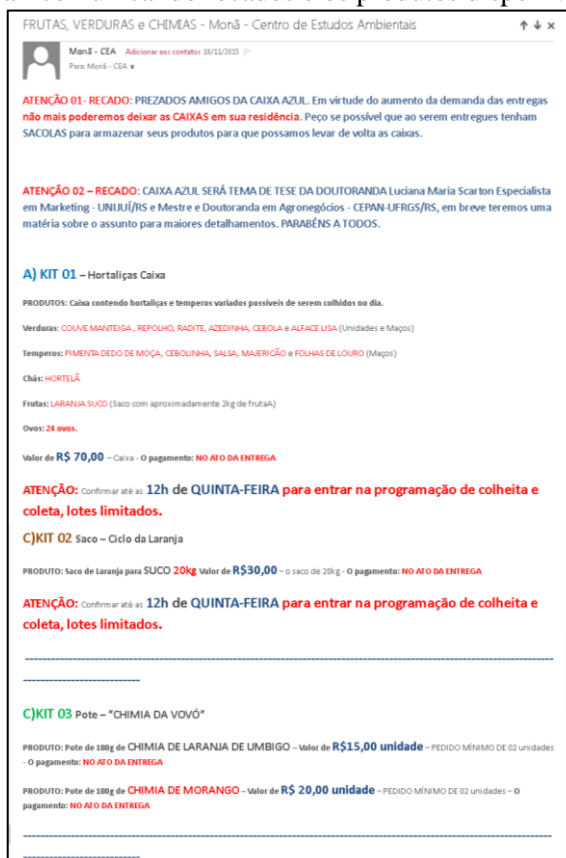
A internet é uma forma de facilitar e personalizar o serviço, mas essa personalização não dá uma opção de escolha, tipo “ah, eu não gosto de cenoura, dá para vir só alface, só tomate, trocar por chuchu?” Não, é o que tem para colher no dia, então o que está descrito no e-mail é o que tem (Coordenador do Projeto).

Figura 44 – Material de divulgação no Facebook do Projeto Caixa Azul



Fonte: Monã (2015)

Figura 45 – E-mail comunicando recados e os produtos disponíveis na Caixa Azul



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

O preço da caixa é fixo e não permite trocas de produtos, como descrito acima. No entanto, é possível acrescentar as outras opções descritas no mesmo e-mail ou então efetuar a compra individual das opções descritas, como o kit 2 e 3 (figura 45). A montagem da caixa é realizada mediante a ordem de chegada dos pedidos e considera a capacidade de produção dos produtos, que segundo o coordenador do projeto é de 7 a 9 caixas no máximo, por semana. Com base nessa informação, o responsável foi questionado sobre o que ocorre com os demais clientes que fizeram a solicitação e não foram contemplados com a caixa naquela semana. Segundo ele, os clientes que buscam por produtos diferenciados já possuem a consciência de que os alimentos possuem época certa de produção e que a qualidade do mesmo depende da forma de cultivo, manejo e colheita.

Se eu tiver uma demanda acima de 10 caixas por semana de forma regular eu não consigo atender. Tanto que eu deixo claro no e-mail que é por ordem de pedido, mas como nossos clientes tem consciência do conceito que a gente quer passar, eles compreendem e não ficam ofendidos. Na outra semana eles cuidam para pedir primeiro (Coordenador do Projeto).

Todos os produtos que fazem parte da Caixa Azul são produzidos na propriedade da Monã, a qual, mesmo sendo integrante da Rede Ecovida e sediando o convívio do movimento *Slow Food*, atualmente não possui nenhum parceiro comercial. Segundo o coordenador, a possibilidade de fazer parceiras com produtores da região que fazem parte da Rede Ecovida já foi levantada, no entanto, não se chegou a um consenso de como isso aconteceria:

O Projeto é totalmente da Monã. Existe uma possibilidade de fazer uma conexão com os produtores da Rede Ecovida, só aqui perto são 10 famílias. Já houve reuniões apresentando a Caixa Azul, mas existe uma resistência muito grande em relação ao compartilhamento de produtos, por exemplo, como esse produto de valor X de um produtor de fora entra na caixa que já possui um valor Y sem ficar inviável para o consumidor final? Hoje, nós encontramos um preço de venda que tem um equilíbrio e trazê-los para dentro do projeto, apesar de ser uma vontade muito grande, precisaríamos encontrar um equilíbrio nesse sentido (Coordenador do Projeto).

O cuidado que a entrega tem demandando deriva da quantidade de clientes ativos já cadastrados no Projeto: 75 pessoas que compram e se relacionam com a Caixa Azul. Segundo o coordenador, devido à falta de mão de obra e de produção em uma escala maior, atualmente não é possível atender a todos, motivando a necessidade de ressaltar que a ordem dos pedidos é o critério de seleção. Para comprovar que este é um segmento em expansão, o coordenador destaca que o projeto conta com um *mailing* total de 889 pessoas cadastradas, porém, também

frisa que somente os 75 que demonstraram real interesse e compreenderam o conceito é que recebem os e-mails com as ofertas.

Em relação ao retorno dos clientes sobre os serviços prestados, o coordenador explica que até o momento não foi solicitado que os clientes o fizessem, porém, alguns tomaram a iniciativa e retornaram tecendo elogios principalmente à qualidade dos produtos e ao processo de entrega. Esse retorno pode ser efetuado principalmente através o e-mail e do aplicativo WhatsApp, bem como do Facebook da Monã. O coordenador destaca, porém, que muito da satisfação dos clientes deriva do que ele considera “doutrinação”, ou seja, devido a um amplo diálogo e transparência das informações, todos os processos que envolvem os produtos da Caixa Azul e a sua entrega foram desde o princípio esclarecidos e “impostos” ao cliente.

Houve uma doutrinação do cliente, a gente impôs o horário e o que é entregue... Isso é uma coisa maluca nos dias de hoje onde o cliente escolhe tudo o que quer, mas essa imposição é feita pela natureza, não por nós, e como o nosso conceito é diferenciado, nós determinamos que entrega aconteça entre as 16 horas e 18 horas. Com esse horário e com a encomenda previamente acertada pelos clientes, eu começo a colheita somente depois das 14 horas, então o produto chega na casa do cliente em no máximo 4 horas após sua retirada da terra e percorre no máximo uns 10km. Então o cliente recebe um produto extremamente saudável, em sua casa, limpo, embalado e lindo. Isso você não encontra em nenhum lugar (Coordenador do Projeto).

Nesse contexto, a confiança é o elemento considerado mais importante e representativo da relação e interação entre os atores.

A confiança com certeza se destaca, tanto que não existe nenhum tipo de contrato, apesar de existir os e-mails para comprovar qualquer situação. Mas por exemplo, tem clientes que eu nem conheço pessoalmente, pois quem me recebe é a empregada. Eu entro na casa dele, recebo o dinheiro e ele vê os produtos somente depois. É muita confiança (Coordenador do Projeto).

Sobre os planos futuros para o projeto, o entrevistado garante que a intenção é estender essa interação a “novos parâmetros” e aprofundar a relação com o cliente. Os planos contemplam justamente levar o consumidor até o Espaço Monã, para que eles possam vivenciar a experiência que até o momento eles conhecem apenas através da Caixa Azul. A intenção é envolver o cliente em um grande projeto, no qual ele fará parte de todos os processos, seja indo até a propriedade e trabalhando na terra, ou contribuindo com um valor

mensal para que alguém seja contratado para fazê-lo, ou seja, “o objetivo é criar um associativismo em torno do Projeto Caixa Azul”.

A ideia é fazer com que o cliente tenha uma horta e cuide dela mesmo que não seja na casa dele. Por exemplo, os clientes querem algum produto muito específico e que não é cultivado aqui, como sócio e contribuindo para que um especialista venha até aqui e faça esse cultivo ou ensine como cultivar dentro dos nossos padrões ele terá esse produto. Ele será um investidor dessa horta (Coordenador do Projeto).

Para o entrevistado, atingir esse objetivo dependerá do engajamento dos clientes e da vontade em participar de algo diferenciado, o que ainda não foi possível medir devido ao pouco tempo desde a implantação do projeto.

Dessa forma, com base nas informações iniciais, no dia 20 de outubro foi enviada por e-mail à direção da Monã uma carta de apresentação solicitando autorização para comparecer na cidade e conhecer pessoalmente a propriedade, bem como entrevistar os clientes do projeto (Apêndice L). No dia 22 de outubro foi autorizada a realização da pesquisa e já marcado para o dia 03 de novembro a visita pessoal. No entanto, devido a compromissos do coordenador do projeto, a visita foi remarcada para o dia 17 de novembro. Nessa data, a pesquisadora compareceu à cidade de Canela e pôde conhecer as instalações do Grupo Castelli e passar o dia no Espaço Monã. É preciso ressaltar que a reunião marcada com a direção da Monã não pôde ser realizada, devido a compromissos da equipe.

O roteiro de coleta de dados (Apêndice M), portanto, norteou a conversa com o coordenador do projeto, que autorizou sua gravação, a qual teve uma duração de exatos 54 minutos. As perguntas que foram elaboradas a partir das dimensões descritas no protocolo de condução de estudos de caso múltiplos (quadro 10) e o roteiro, assim como no primeiro estudo de caso, também foi dividido em três partes, sendo que a parte 1 considerou questões envolvendo o Ambiente de Inovação, a parte 2 os Elementos Básicos da Cocriação e a parte 3 abordou os Pontos de Interação, elementos de desconexão e Dimensões da Escolha.

Sobre um Ambiente de Inovação de Experiências, o coordenador considera que a propriedade da Monã tem todas as condições de proporcionar um ambiente totalmente diferenciado e inovador para os clientes, no entanto, ainda não o é. Segundo ele, esse ambiente será possível assim que a ideia de levar o cliente até a propriedade se concretizar:

A nossa proposta é justamente essa, trazer as pessoas até aqui, fazer com que elas vivenciem isso aqui, que elas sintam a energia do lugar e compreendam na prática o conceito que queremos transmitir (Coordenador do Projeto).

Nesse sentido, o coordenador afirma que, além de uma capacidade restrita em atender a toda demanda solicitada, o cadastro de clientes compreende somente aqueles clientes que realmente compreenderam o real sentido do projeto.

Eu tenho 889 e-mails de interesse cadastrados, porém, eu só trabalho e tento manter ativos àqueles que entenderam o conceito que queremos passar. E esses hoje são esses 75. Queremos trazer para cá as pessoas que dão valor real a tudo isso (Coordenador do Projeto).

Quando questionado sobre a heterogeneidade do grupo de consumidores que compõem aqueles 75 cadastros ativos, o coordenador afirma que consegue visualizar bem as diferenças:

Meu *mailing* abrange desde a classe A até a classe E, eu tenho empresários de bom poder aquisitivo até aqueles com renda mais baixa. Temos àqueles que realmente estão em busca de uma vida mais saudável até aqueles que seguem um modismo, só para dizer que compram da Monã (Coordenador do Projeto).

Nesse sentido, o entrevistado observa que não há muito engajamento por parte dos clientes, mas pondera que isso decorre da não vivência e experiência na propriedade. Dessa forma, ele acredita que, a partir do momento que o consumidor frequentar o Espaço Monã e conseguir compreender *in loco* o que exatamente é a biodinâmica e a agroecologia, haverá grande predisposição em cocriar.

Eu mandei um e-mail convidando os 75 clientes ativos para vir conhecer a Monã. Tentei organizar um encontro para fazer essa apresentação, porém somente 20 retornaram demonstrando interesse. Se a gente vir que essa ideia de inseri-lo na nossa realidade não vai acontecer, que os clientes querem mesmo somente é aquela relação de compra e venda e comodidade, a Monã simplesmente irá acabar com o Projeto (Coordenador do Projeto).

Nesse sentido, o coordenador foi arguido sobre os motivos da não realização da visita, já que 20 clientes demonstraram interesse:

Não fechou uma data em que todos os interessados pudessem participar, inclusive com o diretor da Monã (Coordenador do Projeto).

Em algumas ações promovidas pela Caixa Azul, o coordenador avalia como positivo o envolvimento da cidade e dos consumidores, inclusive com reconhecimento de entidades externas ao projeto. Um exemplo disso foi a promoção realizada para o dia das crianças, onde a Caixa Azul era entregue com os produtos e deveria retornar com brinquedos para doação (figura 46).

Figura 46 – Compartilhamento da notícia sobre o Projeto da Caixa Azul pela Prefeitura



Fonte: Monã (2015)

No entanto, apesar da repercussão positiva, o coordenador considera que há pouco envolvimento emocional por parte dos clientes. Segundo ele, essa seria a característica mais importante do ambiente inovador, porém, como afirmado anteriormente por ele, esse envolvimento somente será efetivado com a vivência e experiência no Espaço Monã por parte dos clientes.

O retorno desta ação foi muito legal, as pessoas realmente participaram, doaram brinquedos. Até a Prefeitura compartilhou nossa postagem, até levamos um susto, foi algo inesperado. Mas ainda é preciso mais envolvimento emocional com a proposta da Monã (Coordenador do Projeto).

Na segunda e terceira parte do roteiro, o entrevistado foi convidado a discorrer sobre os elementos do DART, os pontos de interação e os elementos de desconexão e de escolha. Ele considera que o diálogo existe e é facilitado pela tecnologia, já que praticamente todo o envolvimento e contato entre o projeto e os clientes é virtual. Também enfatiza que a transparência é de suma importância para o bom andamento do projeto.

Todos os detalhes dos processos são explicados e descritos por e-mail: horário da entrega, forma de pagamento, produtos que constarão na caixa... Todos já sabem que não há como trocar produtos. Tudo está bem explicadinho (Coordenador do Projeto).

Para o coordenador, muitas respostas serão obtidas a partir desta pesquisa, já que os clientes ainda não foram arguidos sobre a Caixa Azul, porém, quando se trata do preço da Caixa, o entrevistado afirma que não percebe uma desconexão, pois todos os clientes sabem que produtos orgânicos possuem um valor diferenciado. Ele percebe que há uma desconexão entre o Projeto Caixa Azul e os clientes no sentido de que o cliente não pode optar e personalizar a caixa conforme seu gosto e necessidade, não pode escolher o horário da entrega, bem como não tem mais opções na forma de pagamento, visto que ele deve ser efetuado em dinheiro, no momento da entrega dos produtos. No entanto, o coordenador considera que essas desconexões foram sanadas a partir do momento que o cliente compreendeu as razões desses procedimentos e aceitou continuar sendo um cliente fiel.

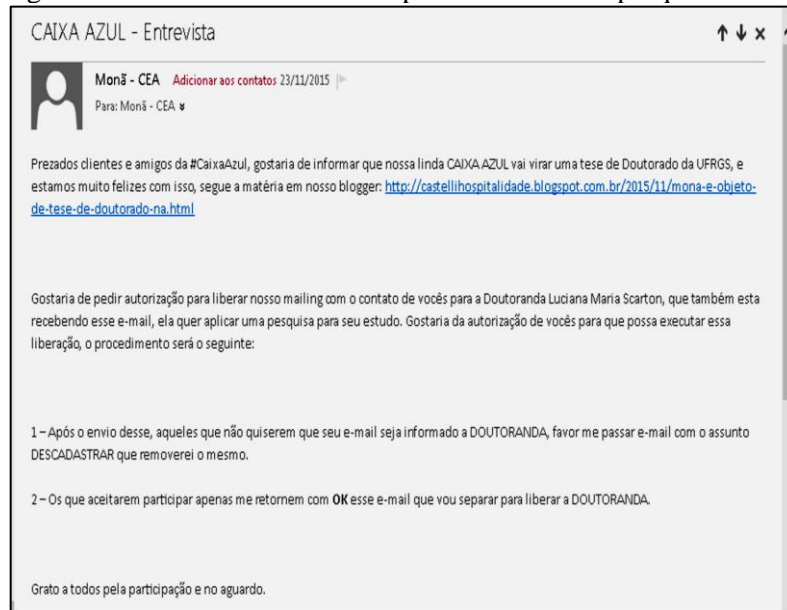
Outro ponto de desconexão que pode ser descrito é, como já dito pelo coordenador do projeto, que a intenção da Monã é criar uma nova cultura alimentar a partir da vivência e da experiência real do consumidor, no entanto, o que se percebe por parte dos clientes é o foco no consumo propriamente dito e a comodidade que a entrega em domicílio propicia.

Portanto, com o intuito de verificar se essa percepção se confirma, a estratégia escolhida para realizar a pesquisa com os clientes foi um questionário on-line que, por opção do coordenador do projeto, não foi disfarçado, ou seja, os clientes souberam o real motivo do trabalho que estava sendo desenvolvido. Da mesma forma, optou-se por não oferecer recompensa para a obtenção de respostas:

Quero testar o real engajamento dos meus clientes, quero que eles respondam sem nenhum incentivo (Coordenador do Projeto).

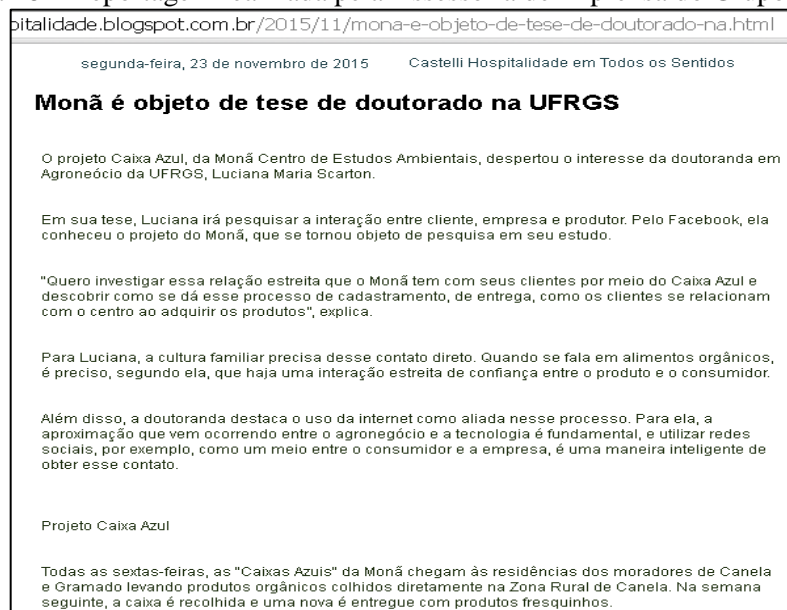
Sendo assim, os 75 cadastros ativos, que já haviam sido comunicados sobre a participação no trabalho no dia 18 de novembro, receberam outro e-mail no dia 23 de novembro, o qual detalhava os procedimentos que seriam adotados para a realização do estudo (figura 47). Cabe destacar que foi realizada uma reportagem, pela assessoria de imprensa do Grupo Castelli, com a participação da pesquisadora, a fim de informar e motivar os clientes a participarem da pesquisa (figura 48).

Figura 47 – E-mail detalhando os procedimentos da pesquisa on-line



Fonte: Dados Pesquisa (2015)

Figura 48 – Reportagem realizada pela Assessoria de Imprensa do Grupo Castelli

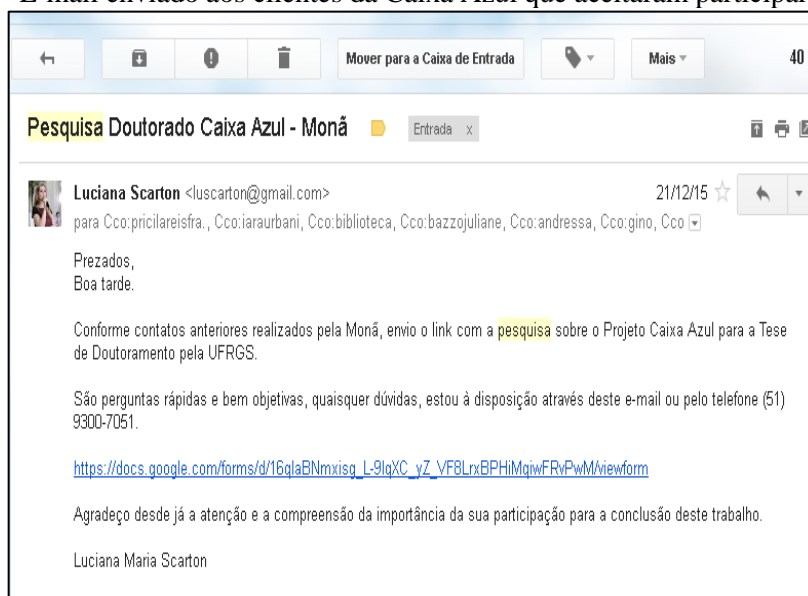


Fonte: Castelli Hospitalidade (2015)

Outros e-mails foram enviados solicitando o retorno dos clientes sobre a autorização do envio da pesquisa, porém, apesar dos esforços e prolongamentos de prazos, os quais se estenderam até o dia 21 de dezembro, a pesquisa obteve somente 10 retornos dos 75 cadastros. Nesse período, o Projeto da Caixa Azul entrou em uma fase de reestruturação da logística, motivo pelo qual se supõe a baixa participação dos clientes.

No dia 21 de dezembro foi enviado aos clientes que autorizaram a participação na pesquisa um e-mail (figura 49) contendo a explicação do trabalho, assim como disponibilizando o link que os direcionou ao questionário (Apêndice N).

Figura 49 – E-mail enviado aos clientes da Caixa Azul que aceitaram participar da pesquisa



Fonte: Dados Pesquisa (2015)

O questionário ficou disponível até o dia 10 de janeiro do ano de 2016, sendo que os 10 clientes responderam ao questionário. A fim de preservar a identidade dos respondentes, os mesmos foram identificados através de números, o que igualmente facilitou a descrição das respostas. Como se observa na tabela 4, quando se divide os respondentes pela dimensão sexo, tem-se metades iguais. A média de idade é de 40 anos e apenas 2 possuem escolaridade classificada como superior incompleta. Todos os demais respondentes possuem nível superior completo.

Quando se observa o tempo de consumo de produtos orgânicos, é possível verificar que a maioria dos clientes o faz há pouco tempo, e apenas a cliente 1 afirma consumir produtos orgânicos há 10 anos. Segundo os respondentes, a busca por produtos diferenciados se dá predominantemente pelo aumento da consciência da necessidade de mudança de hábitos, no sentido de consumir uma alimentação mais saudável. Por esse motivo, a iniciativa da Caixa Azul gerou uma satisfação instantânea:

Ótima, une saúde com praticidade (Cliente 1).

Excelente, a entrega na residência facilita muito e é ótimo saber que estamos consumindo vegetais frescos o mais natural possível (Cliente 3).

Excelente ideia para disseminar a cultura orgânica, de forma prática para o consumidor (Cliente 10).

Excelente em todos os sentidos: qualidade e variedade de produtos, logística, atendimento (Cliente 4).

Tabela 4 – Dados de identificação dos respondentes do Projeto Caixa Azul

Cientes	Sexo	Idade	Escolaridade	Há quanto tempo é consumidor de produtos orgânicos?
1	Feminino	37	Superior completo	10 anos
2	Feminino	60	Superior completo	3 meses
3	Feminino	29	Superior completo	2 anos
4	Feminino	33	Superior completo	1 ano
5	Feminino	45	Superior completo	4 ou 5 meses
6	Masculino	38	Superior completo	2 anos
7	Masculino	38	Superior incompleto	06 meses
8	Masculino	38	Superior completo	10 meses
9	Masculino	38	Superior incompleto	01 ano
10	Masculino	43	Superior completo	2 anos

Fonte: Dados Pesquisa (2015)

Nesse contexto, eles foram arguidos sobre se a Caixa Azul foi a responsável pelo aumento do consumo de produtos orgânicos, sendo que apenas os clientes 1 e 6 responderam que não, os demais afirmaram que passaram a consumir mais produtos como a azedinha, banana, couve e laranja.

Em relação à comunicação, a propaganda boca a boca, segundo 05 dos respondentes, tem sido a principal ferramenta descrita como fonte de conhecimento do Projeto da Caixa Azul, enquanto os demais respondentes apontaram o Facebook como o motivador:

Fiquei sabendo por amigos que estavam usando e resolvi experimentar (Cliente 2).

Através de outro consumidor da caixa azul (Cliente 4).

Soube assistindo ao Cinema Conhecimento, que acontece no Magnólia, onde Cristiano (Mercadores de Vinho) contou que comprava a Caixa Azul (Cliente 5).

Pelo Facebook (Cliente 1).

Ainda no mesmo contexto, 4 clientes, apesar de reconhecer o esforço por parte da coordenação do projeto em manter sempre um canal disponível para tal, se mostraram pouco participativos, não expressando sua opinião diretamente à coordenação, enquanto 5 outros

descreveram que costumam ajudar no melhoramento dos processos através de e-mails. Apenas um cliente não respondeu à pergunta.

Sempre que posso, divulgo o trabalho deles. Comento com amigos e mostro o conteúdo da caixa. Às vezes mando fotos das caixas quando chegam (Cliente 2).

Opino sobre o assunto com as pessoas que conheço, ou para falar da existência da iniciativa, mas nunca entrei em contato com os idealizadores (Clientes 5).

Sim, através de e-mail (Cliente 7).

Após os questionamentos que objetivaram colher informações sobre as dimensões de escolha, o questionário os arguiu sobre os elementos básicos da cocriação. Nesse sentido, o diálogo com a Caixa Azul obteve uma boa avaliação:

O diálogo via e-mail é excelente e ágil (Cliente 4).

Para mim a comunicação está boa. Gostaria de levar meu filho no Monã (Cliente 3).

Me comunico basicamente via e-mail, mas às vezes é um pouco demorado (Cliente 10).

‘Prá’ mim, está ótimo assim (Cliente 2).

No entanto, quando questionados sobre a transparência, 02 respondentes afirmaram não saber responder, pois nunca realizaram qualquer tipo de questionamento e sempre confiaram plenamente nas informações prestadas pelo coordenador do projeto, enquanto os demais respondentes afirmam que a transparência está presente e pode ser conferida a cada e-mail recebido, constando todas as informações necessárias.

O acesso, no sentido da comunicação, foi avaliado como um ponto positivo por parte dos clientes, pois contempla fatores como facilidade e praticidade, propostos de forma objetiva pelo Projeto. O fato de a internet ser o principal e praticamente o único canal de comunicação não é percebido como um problema pelos participantes, no entanto, quando o tema é o atendimento às solicitações feitas, há pontos a serem melhorados:

Poderia ter mais opções de kits ou opção de troca de um ingrediente por outro. Por exemplo, não podemos consumir pimenta aqui em casa, então é um produto que sobra e que poderia ser trocado por outro (Cliente 1).

Já sugeri disponibilizar kits menores que permitam o atendimento a um casal por exemplo. No momento, eu e meu marido dividimos a caixa com mais duas amigas para aproveitamento total dos produtos (Cliente 4).

No que tange ao relacionamento preço-experiência, todos os entrevistados afirmaram que consideram os preços condizentes com os produtos e serviços prestados, mesmo que a desconexão entre mentalidades apareça nas respostas obtidas:

É um pouco mais caro do que a feira de orgânicos semanal, mas acredito que seja o valor agregado por ter os produtos entregues na comodidade de casa (Cliente 1).

Eu não acho caro, porém, realmente eu gostaria de poder escolher pelo menos o tamanho da caixa e a quantidade de alimentos que vem nela (Cliente 4).

A experiência de realizar as compras através da Caixa Azul dividiu as opiniões, sendo que metade dos respondentes classificou-na como “Ótima” e a outra metade afirmaram ser “Boa, mas pode melhorar”:

Poderiam colocar a disposição aos consumidores os cordeiros orgânicos, criados na Monã, para comercialização (Cliente 8).

Aconteceu de vir menos produto que o relatado no e-mail, no caso dizia 02 dúzias de ovos e veio somente uma (Cliente 5).

Acredito que pode-se aumentar a diversidade dos produtos (Cliente 7).

Quando os clientes foram solicitados a justificar os motivos que os levaram a adquirir os produtos da Caixa Azul, apenas 02 citaram a busca por uma “alimentação saudável” e por “saúde” como fatores principais. Os demais citaram principalmente a expressão “comodidade”, o que vai de encontro com a proposta da Monã de “tirar o consumidor de casa” e fazer com que efetivamente ele participe e vivencie os processos de produção diretamente na propriedade.

Concluída essa etapa da pesquisa de campo, na próxima seção será realizada a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas no estudo de caso com o Projeto Caixa Azul.

4.2.2 Análise dos resultados obtidos no estudo de caso Caixa Azul

Como constatado acima, o Projeto Caixa Azul surgiu através de uma iniciativa empresarial que, além de direcionar uma produção até então excedente para o mercado, visa divulgar um meio diferenciado de produção e incentivar a participação efetiva dos consumidores no projeto. Se os planos futuros para o projeto se concretizarem, o ambiente inovador em experiência estará implantado, no entanto, o que se tem até o presente momento não o caracteriza como tal.

A utilização de um único meio de divulgação do – Facebook – bem como a exclusividade do e-mail para realizar as encomendas não habilita a cocriação por meio de vários canais, apesar de reduzir os custos de transação para ambos os atores. A cocriação por meio de escolhas também não se efetiva, a partir do momento em que todas as tratativas da encomenda são impostas pelo projeto, o que não influencia na dimensão relacionamento preço-experiência, porém ressalta a desconexão entre a concepção proposta pelo projeto e a mentalidade do consumidor.

A confiança mais uma vez é citada como fundamental para a efetivação da relação entre os atores. O diálogo e o acesso foram elogiados, principalmente pelo fato de serem facilitados pela tecnologia, assim como a presença da transparência foi ressaltada. No entanto, observou-se que o compartilhamento de risco no caso da Caixa Azul é nulo, justamente pelo fato de não haver interferência do consumidor sobre a escolha dos produtos que a compõem, assim como o horário de entrega e forma de pagamentos também estarem determinados pelo projeto.

Considerando que os clientes do Projeto Caixa Azul não haviam sido questionados a respeito da iniciativa, existia uma grande expectativa em torno dessas respostas. No entanto, observou-se que as opiniões dos clientes não estão alinhadas com a proposta da Monã. Os clientes, em sua maioria, estão participando e adquirindo os produtos pela comodidade e praticidade que o projeto oferece, e não estão pré-dispostos a modificar sua rotina.

Levando em conta o exposto, tem-se clareza de que a cocriação não ocorre nesse estudo de caso. Portanto, dois dos quatro estudos de caso já descreveram que em dois tipos de cadeias curtas analisadas não é possível observar a cocriação de valor nas relações. A próxima seção trará o relatório de pesquisa do terceiro estudo de caso realizado e as percepções acerca das relações envolvidas.

4.3 COOPERATIVA DE CONSUMIDORES - ECOTORRES

No final de década de 1990, a partir de um movimento ambientalista protagonizado por um grupo de moradores, principalmente educadores preocupados com as questões ambientais e sanitárias da cidade de Torres, foi fundada a Organização Não Governamental chamada Onda Verde. A ONG que “tem como missão a preservação dos recursos naturais e vê na educação, bem como na ação em cadeia/rede, o melhor caminho para atingir seus objetivos” (Onda Verde, 2015), primeiramente tinha como foco o recolhimento do lixo na orla da Lagoa do Violão e no centro da cidade, porém, estimulados pelas tendências mundiais de consumo de produtos ecológicos e sem o uso de produtos químicos, integrantes da organização iniciaram a busca por alimentos saudáveis e produzidos de forma sustentável.

Soube-se então, através de outra ONG chamada Centro Ecológico, que a região de Torres era grande produtora de produtos orgânicos, porém, que toda essa produção estava sendo comercializada nas cidades de Porto Alegre e Caxias do Sul. Essa prática era considerada pelos agricultores a melhor opção de renda, devido à demanda existente nessas cidades. Portanto, com o intuito de viabilizar a comercialização também na cidade de Torres, uma articulação para a criação de uma cooperativa de consumidores começou a ganhar forma e, baseada em exemplos trazidos da Europa pelos técnicos do Centro Ecológico e na experiência da cidade vizinha de Três Cachoeiras com a criação da Coopet - Cooperativa dos Consumidores de Produtos Ecológicos, foi fundada no ano de 1999 a Cooperativa de Consumidores de Produtos Ecológicos em Torres, a Ecotorres (Centro Ecológico, 2015).

As atividades da cooperativa iniciaram com 85 sócios e, já em 2000, iniciaram-se as atividades em uma sede estabelecida no centro da cidade, no formato de uma loja, o que possibilitava que clientes externos à cooperativa também pudessem realizar suas compras. No princípio, os sócios obtinham 10% de desconto nas compras realizadas na loja, além de poder participar de atividades promovidas e estimuladas pelo Centro Ecológico e pela Onda Verde, como visitas às propriedades parceiras da cooperativa, por exemplo. No entanto, devido às dificuldades em manter a loja e em atender a demanda, a Ecotorres incorreu em problemas financeiros e estruturais, visto que um grande número de sócios acabou por deixar a cooperativa.

Com o intuito de reerguer a Ecotorres, os seis sócios que ainda estavam ativos abriram mão do desconto garantido pelo estatuto e ainda aportaram verbas pessoais para diversificar os produtos oferecidos na loja e atrair mais clientes e sócios. Dessa forma, o estabelecimento

passou a oferecer, além das verduras, frutas e legumes produzidos pelos agricultores familiares da região, sorvetes e sucos, bem como produtos integrais advindos de produtores familiares também de outros estados (Centro Ecológico, 2015)(figura 50/51).

A partir dessa iniciativa, a Ecotorres passou a oferecer mais de 100 produtos diferentes, o que gerou um aumento da demanda e atraiu mais sócios. Como consequência, o espaço físico da loja passou a não comportar mais os produtos em exposição e o estoque, bem como o movimento diário no estabelecimento (figura 52), demandando uma reformulação na forma de trabalho e em um novo local para se estabelecer.

Figura 50 – Diversificação dos produtos oferecidos pela loja da Ecotorres



Fonte: Ecotorres (2015)

Figura 51 – Distribuição dos produtos na loja da Ecotorres



Fonte: Ecotorres (2015)

Figura 52 – Ambiente interno da primeira loja da Ecotorres



Fonte: Ecotorres (2015)

Dessa forma, buscando oferecer mais comodidade a todos e transmitir um novo conceito de alimentação saudável, atualmente a Ecotorres está localizada em uma área nobre no centro da cidade de Torres, conta com uma nova proposta de trabalho e possui 104 sócios.

Na próxima seção, serão detalhados todos os procedimentos adotados para a realização deste estudo de caso. Além disso, a história da Ecotorres será abordada, analisando também as relações envolvidas nessa cadeia curta.

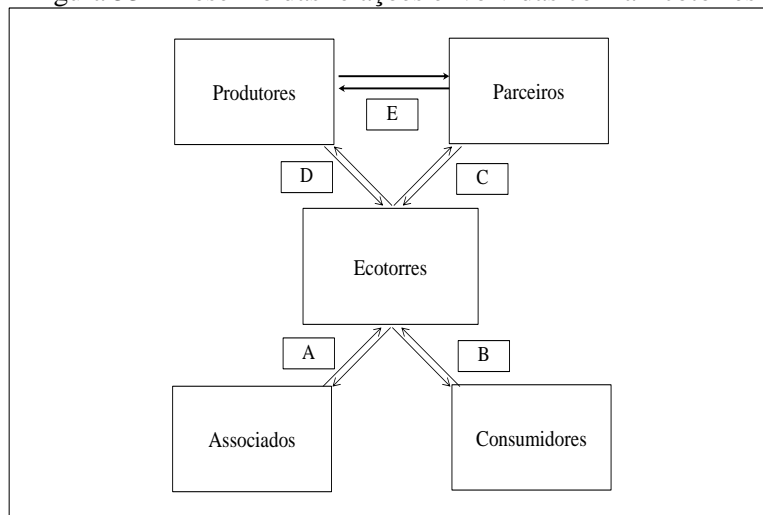
4.3.1 Procedimentos e coleta de dados

O terceiro estudo de caso deste trabalho, caracterizado também como uma cadeia curta de proximidade espacial, considerou como subunidades de análise da pesquisa os vários atores envolvidos com a Ecotorres (figura 53). Portanto, visando abranger o máximo possível das percepções sobre se há cocriação de valor ou não nessas relações, foram entrevistados o coordenador da cooperativa, os sócios fundadores, o coordenador do Centro Ecológico, produtores rurais parceiros e clientes externos.

É preciso enfatizar os motivos pelos quais a pesquisa contemplou dois estudos de caso com o mesmo tipo de cadeia curta: apesar de serem classificados como do mesmo tipo, os dois casos (Projeto Caixa Azul e Ecotorres) diferem no formato de execução e no tipo de atendimento ao público, além de contemplar diferentes regiões do Estado. Enquanto a Caixa Azul é um projeto advindo da iniciativa privada e absorve o processo de entrega, a Ecotorres

advém de uma iniciativa comunitária, pois é uma cooperativa de consumidores, e a entrega dos produtos e serviços está representada pelo espaço físico de uma loja.

Figura 53 – Desenho das relações envolvidas com a Ecotorres



Fonte: Dados Pesquisa (2015)

Os primeiros contatos ocorreram entre os dias 06 e 07 de outubro de 2015 através da página da Ecotorres no Facebook e, assim como nos estudos de caso anteriores, as tratativas envolveram apresentar os objetivos da pesquisa e obter informações sobre os responsáveis pela autorização da realização do trabalho. A autorização ocorreu no dia 09 de outubro, porém, devido à realização do primeiro estudo de caso nesse período, somente no dia 20 de outubro foi enviado ao Presidente da Cooperativa um e-mail contendo uma carta de apresentação e as perguntas de cunho exploratório (Apêndice O). No entanto, as respostas não puderam ser enviadas via e-mail, justamente pelo fato de que as tratativas da mudança da sede da cooperativa estavam ocorrendo nesse período, demandando tempo dos responsáveis pela mesma.

Respeitando, portanto, o tempo solicitado para que as tratativas da mudança pudessem ter prioridade, as perguntas de cunho exploratório foram aplicadas pessoalmente no dia 19 de novembro, ainda na antiga loja da Ecotorres. Nessa data, a pesquisadora foi recebida pelo presidente e por uma sócia fundadora da cooperativa, e ambos autorizaram a gravação da conversa que durou exatos 40 minutos, sendo que eles puderam discorrer à vontade sobre cada uma das perguntas. Nesse ínterim, destaca-se que, durante a conversa, outro sócio e antigo produtor rural compareceu ao local e pôde contribuir com outras informações.

Primeiramente, os entrevistados foram convidados a descrever como se deu o surgimento da Ecotorres, bem como explicar o funcionamento da mesma. Dessa maneira, complementando o descrito no tópico anterior, a Ecotorres surgiu a partir de um movimento

ambientalista focado inicialmente nas questões sanitárias e de recolhimento do lixo da cidade de Torres. Esse movimento estimulou a criação da ONG Onda Verde, a qual incorporou, com o passar do tempo, a preocupação com a qualidade dos alimentos e com as práticas sustentáveis de produção.

No final da década de 90, a cidade de Torres era muito suja, tinha muito lixo, e isso nos incomodava muito. E por mais que a gente fizesse, chegamos à conclusão de que não estava adiantando muito, então fundamos a Onda Verde. Que foi onde começamos a pensar nas questões de alimentos saudáveis (Sócia Fundadora).

Soubemos então através da Ong chamada Centro Ecológico que a região de Torres era grande produtora de produtos orgânicos, pois eles próprios, desde a década de 1980, vêm trabalhando com isso com os produtores familiares locais (Coordenador da Ecotorres).

Sim, só que ficamos sabendo que toda a produção era vendida em Porto Alegre e em Caxias do Sul. Aí perguntamos por que não vender para cá? (Sócia Fundadora).

O objetivo do Centro Ecológico é de “assessorar os produtores rurais para que eles obtenham avanços sustentáveis na produção agrícola, mediante a adoção de tecnologias alternativas orientadas pela filosofia da preservação ambiental e da justiça social” (Centro Ecológico, 2015). Portanto, com o intuito de tornar viável aos produtores a comercialização dos produtos orgânicos para a cidade de Torres, indicou-se a criação de uma cooperativa de consumidores.

Essa era uma ideia muito nova e foi preciso primeiro fazer com que as pessoas entendessem do que se tratava e como funcionava uma cooperativa nesses termos (Sócia Fundadora).

Baseados nas experiências dos técnicos do Centro Ecológico, que trouxeram a ideia da França e da Itália e, tendo como exemplo prático a Cooperativa de Consumidores da cidade de Três Cachoeiras (Coopet), que foi a pioneira nesse ramo no Estado, algumas palestras sobre o tema foram ministradas à população:

As palestras eram bem motivacionais, tanto que no dia 17 de novembro de 1999 a Ecotorres foi fundada já com 85 sócios com R\$ 70,00, que a gente chamou de joia. Foi assim que conseguimos dar início aos trabalhos (Sócia Fundadora).

Segundo o coordenador da Ecotorres, o auxílio do Centro Ecológico foi de fundamental importância em todos os processos, desde a criação do estatuto, orientações jurídicas até a indicação dos possíveis produtores parceiros. A relação com os produtores desde o princípio foi baseada na confiança, tanto que não existem contratos formais até os dias de hoje:

A maioria dos produtores faz parte de uma cooperativa de produtores chamada Econativa e sempre são indicados a nós pelo Centro Ecológico, que também faz parte da Rede Ecovida, então não há problemas. Nós confiamos nesse trabalho pioneiro que tem mais de 20 anos só aqui no litoral (Coordenador da Ecotorres).

Para corroborar com o coordenador da cooperativa, o sócio e antigo produtor rural afirma que o trabalho do Centro Ecológico é pioneiro e de extrema confiança:

Eu fui um dos primeiros produtores a aderir à agricultura agroecológica lá na Serra, na minha cidade de Ipê. Fui desafiado pela Ong, eu e meus pais, lá em 1987. Quatro anos depois eu deixei o campo e fui trabalhar com eles, mas aí já tínhamos um grupo de produtores, mais de 20 famílias que viraram referência (Sócio).

Segundo o sócio, na região da Serra o formato que foi delineado para as cooperativas é diferente do formato do litoral, ou seja, na Serra o foco das cooperativas são os produtores e no Litoral o foco está no consumidor, ressaltando que a Ecotorres é inovadora desde o seu princípio:

Quando eu cheguei ao litoral, as Cooperativas já estavam constituídas e funcionando e, mesmo morando em Três Cachoeiras e trabalhando no Centro Ecológico eu fiz questão de me associar à Ecotorres, pois eu acredito na ideologia e eu quero ajudar essa causa (Sócio).

Quando questionados sobre concorrência e competição, os entrevistados foram enfáticos em afirmar que há espaço e demanda para todos que queiram e estejam aptos a negociar seus produtos com a Cooperativa. O único fator capaz de impedir a participação de algum produtor é se seu produto contiver agrotóxico ou for transgênico.

Os produtores sabem que há espaço para todos, então não existe esse negócio de concorrência. O que existe é uma grande cooperação, onde todos

se ajudam, participam das feiras juntos... Tanto que não há contratos formais com nenhum dos produtores (Sócia fundadora).

Produtos transgênicos não entram aqui, não fazem parte do nosso portfólio. O Centro Ecológico é muito sério nesse sentido, tanto que eles nos assessoram até hoje e seus fundadores também são sócios da Ecotorres (Coordenador da Ecotorres).

A sede, localizada no centro da cidade e organizada em formato de armazém, foi inaugurada no ano 2000 e já esteve em três endereços diferentes (figura 54). Nesse formato, clientes externos à associação também podem adquirir os produtos. Em relação a esse aspecto, o coordenador da Ecotorres foi questionado sobre os critérios para se tornar um associado:

Qualquer pessoa que queria participar da Ecotorres pode fazê-lo através do pagamento da joia no valor de R\$ 75,00, tem também a mensalidade de R\$ 30,00 e garante ao sócio ativo os 10% de desconto nas compras realizadas na loja (Sócia fundadora).

Apesar de o valor ser considerado acessível, somente 15 associados efetuam o pagamento regularmente, o que tem feito o conselho repensar o formato de adesão e participação dos demais associados.

Figura 54 – Fachada da primeira sede da loja da Ecotorres



Fonte: Ecotorres (2015)

Atualmente, a Cooperativa conta com um conselho administrativo composto por 6 membros e um conselho fiscal com três membros titulares e três suplentes, sendo que os dois conselhos são renovados a cada dois anos. Não há reuniões periódicas, elas são marcadas conforme a demanda de algum tema que precise ser debatido. Já sobre se há um cadastro de clientes, os entrevistados afirmam que não há um controle sobre isso, o que existe é uma lista

de clientes frequentes que geralmente são contatados por telefone, avisando sobre a chegada de algum produto:

Temos sócios que não compram com a gente, mas ao mesmo tempo, temos clientes fora da cooperativa que são fiéis. Muitos desses estimulados por programas como o Globo Repórter da Globo, que geralmente fazem programas falando sobre saúde e produtos que auxiliam nesse sentido. Por exemplo, se no programa eles falam que a chia é muito boa para saúde, no sábado a gente não vence vender chia. Lota aqui (Sócia fundadora).

Essa realidade eu vejo, quando tem um programa sobre produtos orgânicos, que eles pegam e falam de um produto específico, dois ou três... Bah...a gente não dá conta e chega a faltar (Coordenador da Ecotorres).

Nesse contexto, os entrevistados afirmaram que não são utilizados meios de comunicação como televisão e rádio, pois a demanda por produtos orgânicos tem sido muito grande mesmo sem essas estratégias. O que por vezes era utilizado, segundo a sócia fundadora, eram anúncios em jornais, no entanto, com a nova loja da Ecotorres a internet e as redes sociais passaram a exercer um papel de fundamental importância.

A nossa gerente que cuida do Facebook. É ela quem faz as postagens, responde às perguntas, faz um chamamento do público. Ainda mais agora, com a loja nova... (Coordenador da Ecotorres).

A gerente de compras é encarregada de contatar os produtores e solicitar os produtos que estão faltando, além de controlar o estoque e realizar o atendimento ao público. Porém, uma nova proposta de trabalho foi formulada a partir da inauguração da nova loja, que ocorreu no dia 24 de novembro de 2015 (figura 55).

Para a sócia fundadora e para o coordenador, as relações com os produtores e com as ONGs sempre se basearam na confiança e na parceria, principalmente quando se trata de questões ideológicas. No entanto, quando se trata das relações com a maioria dos sócios e com os clientes externos, até o presente momento elas foram classificadas como meramente comerciais. Essa é a perspectiva que o coordenador pretende mudar com a nova loja da Ecotorres:

Precisamos ver se realmente vale a pena continuarmos como uma cooperativa... Às vezes se nos tornarmos apenas um mercado fosse mais vantajoso. Isso é algo que precisa ser avaliado com o tempo (Coordenador da Ecotorres).

Figura 55 – Fachada da nova loja da Ecotorres



Fonte: Ecotorres (2015)

Considerando todo o exposto e a situação de mudança da sede, a pesquisadora voltou a visitar a cidade somente após a inauguração do novo estabelecimento. No dia 27 de novembro foi realizada a entrevista com o coordenador do Centro Ecológico bem como foi aplicado o roteiro de coleta de dados ao coordenador da Ecotorres (Apêndice P). A conversa aconteceu na nova loja da Ecotorres e ambos os entrevistados autorizaram sua gravação, que teve uma duração de exatos 31 minutos. Já no dia 28 de novembro, pela manhã, a pesquisadora entrevistou três produtores rurais parceiros da Ecotorres e, à tarde, aplicou um questionário a 13 clientes externos. Nesse ponto, destaca-se que outros 15 questionários foram aplicados no mês de fevereiro, com o objetivo de analisar as opiniões dos clientes após meses da inauguração do novo estabelecimento.

Seguindo o cronograma, no dia 27 o coordenador da Ecotorres foi questionado sobre se a nova loja da Ecotorres seria um ambiente inovador de experiência:

A nova loja é um ambiente altamente propício à inovação de experiências, no entanto, ainda não o é, devido ao pouquíssimo tempo da inauguração. Muitas pessoas que estão frequentando não nos conheciam. Isso comprova que teremos muito serviço pela frente (Coordenador da Ecotorres).

Ter um espaço mais amplo que permita ao consumidor sentar e consumir os produtos oferecidos (figuras 56/57), segundo o coordenador, possibilita que um público bastante heterogêneo frequente o estabelecimento, no entanto, ele pondera que, ao mesmo tempo torna o ambiente pouco propício a cocriar:

Figura 56 – Espaço de circulação interna da nova loja da Ecotorres



Fonte: Onda Verde (2015)

Figura 57 – Espaço Café com Mistura no interior da nova loja da Ecotorres



Fonte: Ecotorres (2015)

Nosso Café com Mistura está surpreendendo... A ideia inicial era ter um lugar onde os sócios pudessem vir, degustar um lanche, tomar um café, ler seu jornal, mas caiu no gosto do público, que na maioria das vezes só quer vir, comer e ir embora, Eles até tem curiosidade sobre a proposta da loja, perguntam, mas não vai muito além disso (Coordenador da Ecotorres).

Como o coordenador afirmou, o espaço denominado Café com Mistura surpreendeu em termos de movimento, exigindo que duas funcionárias se dedicassem exclusivamente ao atendimento do público, enquanto a gerente de compras supria o atendimento na loja (figura 58):

Imagina como isso aqui ficará na alta temporada de verão. Temos que nos preparar para um grande movimento. Não queremos que as pessoas venham até aqui e fiquem esperando para poder sentar ou então vão fazer um pedido

e não tem mais a torta de frango ou a tapioca demorar em ficar pronta. (Coordenador da Ecotorres).

Figura 58 – Lanches naturais e orgânicos como opção na nova loja da Ecotorres



Fonte: Ecotorres (2015)

Mesmo que a lanchonete tenha se destacado nesse novo espaço da cooperativa, para o coordenador, o carro-chefe ainda são os produtos da agricultura familiar (figura 59), bem como os produtos integrais. Nesse ínterim, o mesmo foi solicitado a avaliar a relação com os parceiros:

O Centro Ecológico é nosso principal referencial, sem o auxílio deles nada disso teria ocorrido. Eles que fizeram todo um trabalho de convencimento dos produtores, acompanhamento e encaminhamento para a comercialização dos produtos deles, nos mostraram o caminho de como fazer uma cooperativa de consumidores. Até hoje eles nos orientam quanto a novos produtores parceiros, quanto a produtos que podem ou não estar expostos na loja... Enfim, existe um diálogo e uma transparência muito grande (Coordenador da Ecotorres).

Figura 59 – Exposição das frutas e verduras na nova loja da Ecotorres



Fonte: Ecotorres (2015)

Corroborando com essa afirmação, o coordenador do Centro Ecológico destaca o bom relacionamento e o diálogo franco com a Ecotorres, baseado principalmente na transparência e na confiança:

A nossa comunicação se tornou algo tão natural, que fica difícil separar o quando é o sócio falando ou o Centro Ecológico... risos... Mas um exemplo que eu posso dar é, hoje eu estou questionando aquela maionese ali. Não estou convencido de que ela deva estar aqui, me disseram que ela é vegana, mas eu não tenho certeza disso, vou investigar. Se caso ela não for eu vou pedir para tirar e eles tiram, nunca aconteceu de não tirar (Coordenador do Centro Ecológico).

Essa mesma avaliação corresponde ao relacionamento com os produtores, destacando novamente a inexistência de contratos formais e a confiança como elemento central da relação:

Hoje aqui da região existem uns 10 produtores parceiros, cada um com sua especialidade, mas todos são ótimos parceiros. Alguns se mantiveram desde os tempos de aperto financeiro, tanto que chegamos a dever meio ano para alguns deles... Se eles dependessem da gente para sobreviver, não sei como teria sido, mas aguentaram firme até a gente se reerguer (Coordenador da Ecotorres).

Segundo o entrevistado, é importante que se descreva que o Centro Ecológico, assim como a cooperativa de produtores (a Econativa) são integrantes da Rede Ecovida de Agroecologia, ou seja, há produtos oriundos do chamado circuito de produtos, o que torna praticamente impossível identificar de onde vêm alguns produtos que são comercializados pela loja:

Por exemplo, a batata que está ali veio do chamado circuito da Rede Ecovida, que funciona mais ou menos assim: um caminhão vem de Passo Fundo vender na feira de Caxias do Sul, outro caminhão vai de Torres vender os produtos lá... Depois esse caminhão volta com outros produtos de lá para cá... Mistura isso e coloca mais regiões no meio, coloca Santa Catarina também... Até hoje a gente não conseguiu desenhar essas conexões (Coordenador do Centro Ecológico).

Quando se trata do relacionamento com os clientes, é preciso se observar que existem dois tipos específicos no caso da Ecotorres: os clientes externos e os clientes internos, representados pela figura do sócio. No que tange ao relacionamento com os sócios, o entrevistado comenta que existe um diálogo muito bom e uma troca de informações bastante

profícua. Segundo ele, isso se dá justamente pelo engajamento e envolvimento emocional com a causa da alimentação saudável e produção sustentável, porém ressalta que isso ocorre somente com os 15 sócios efetivamente ativos, apesar de existirem 104 sócios de fato:

Esse é um ponto a ser analisado e reavaliado pela associação. O que fazer para mudar esse quadro? O que falta? (Coordenador da Ecotorres).

O coordenador do Centro Ecológico faz a mesma ressalva sobre a diferenciação entre os clientes externos dos clientes sócios:

Apesar de não serem muitos, tem uma galera pensando e criando juntos em prol de uma causa comum, diferentemente dos clientes externos que são até fiéis, porém o envolvimento é básico (Coordenador do Centro Ecológico).

Atualmente, o acesso e o compartilhamento de risco entre a Ecotorres e os sócios são considerados pontos positivos, mas nem sempre foi assim:

Naquela época que estávamos passando por dificuldades, eu fui pedir 100,00 reais para uma associada para uma 'vaquinha' pagar impostos atrasados e eu fui xingado: 'eu não vou mais ajudar, nunca tem nada lá que eu quero' ela disse (Coordenador da Ecotorres).

Já com os clientes externos, o diálogo no sentido de comunicar sobre os produtos disponíveis e receber opiniões se dá basicamente via Facebook (figuras 60/61/62), o que é considerado um fator positivo. No entanto, o coordenador do Centro Ecológico relata uma experiência preocupante e alerta para a necessidade de uma avaliação das estratégias de comunicação não só da Ecotorres, mas do próprio Centro:

Há uma confusão muito grande entre o que são alimentos orgânicos, integrais e transgênicos. Já aconteceu de me perguntarem se todos os produtos expostos na loja eram transgênicos. Não foram nem uma nem duas, foram algumas pessoas que me perguntaram isso em um tom quase que como um elogio aos produtos. É preciso escolher estratégias a fim de informar ao cliente o que exatamente ele está consumindo. Enquanto Centro Ecológico vou fazer um glossário e deixar ali na lanchonete disponível para quem quiser ler (Coordenador do Centro Ecológico).

Figura 60 – Divulgação do Sorvete de Frutas Nativas via Facebook



Fonte: Ecotorres (2015)

Figura 61 – Divulgação no Facebook dos lanches da nova loja da Ecotorres



Fonte: Ecotorres (2015)

Figura 62 - Divulgação no Facebook das frutas e verduras do Armazém da Ecotorres



Fonte: Ecotorres (2015)

Segundo os entrevistados, ao mesmo tempo em que as pessoas têm mais acesso à informação, cada vez mais essa informação chega de forma incorreta ou incompleta, fato esse que reforça a importância do diálogo entre os atores:

Há interesse em trabalhar melhor o Facebook no sentido de informar sobre o que são produtos orgânicos, por quais motivos eles são melhores, assim como confeccionar um site da Cooperativa, no entanto, devido aos investimentos destinados à nova loja não será possível desenvolver novas estratégias de comunicação nesse momento (Coordenador da Ecotorres).

Acredita-se que, com o novo espaço, os clientes externos terão a oportunidade de manifestar sua opinião pessoalmente às funcionárias, ou até mesmo no Facebook, à medida que frequentarem a nova loja e puderem efetivar algum juízo de valor. Nesse contexto, o coordenador foi questionado sobre se há desconexão entre os clientes e a Ecotorres:

As pessoas estão muito mais informadas, seja por modismo ou real interesse em manter uma alimentação saudável. Então, sobre os preços, por exemplo, eles sabem que esses produtos podem custar um pouco mais caros e não reclamam por isso, apesar de que os produtos estão até mais baratos que no supermercado. A única desconexão que pode existir é que a maioria de quem está vindo até aqui nem sabia da nossa existência... risos... Ou sabiam que existíamos, mas não sabiam onde a gente estava localizado. Mas isso vai mudar a partir de agora (Coordenador da Ecotorres).

Portanto, seguindo o cronograma, na manhã do dia 28 de novembro a pesquisadora compareceu à Feira Ecológica da Lagoa do Violão (figura 63/64) e entrevistou 03 produtores rurais parceiros da Ecotorres. As entrevistas foram gravadas e têm em torno de 15 minutos cada, sendo que o roteiro de perguntas foi adaptado especificamente para a realização dos questionamentos aos produtores (Apêndice Q).

Figura 63 – Placa de identificação da Feira Ecológica da Lagoa do Violão de Torres



Fonte: Feira Ecológica Lagoa do Violão - Torres - Litoral Norte/RS.

Figura 64 – Banca de um produtor rural participante da Feira Ecológica da Lagoa do Violão



Fonte: Feira Ecológica Lagoa do Violão - Torres - Litoral Norte/RS.

É preciso destacar que, nesse mesmo dia, acontecia junto à Feira Ecológica uma edição especial de um evento chamado Ecofeira. Esse evento, que reúne universidades dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, refere-se a uma iniciativa do Núcleo de Sistemas Agroflorestais Agroecológicos do Sul, conhecido como Rede Safas, e do Núcleo de Estudo de Agroecologia e Sistemas de Produção de Orgânicos, conhecido como ReSNEA, e visa divulgar a alimentação saudável pautada em alimentos agroflorestais e sistemas de produção sustentáveis. As Ongs Onda Verde e Centro Ecológico, assim como a própria Ecotorres, eram apoiadores do evento que incentivou a interação e integração entre produtores e consumidores através de danças, demonstrações artísticas, depoimentos e degustação, o que gerou um grande movimento na Feira Ecológica, não propiciando um ambiente tranquilo para as entrevistas.

Os três produtores entrevistados eram os únicos presentes na feira neste dia 28, todos são da agricultura familiar e fornecem produtos à Ecotorres. O produtor A está no ramo há 20 anos e sua propriedade está localizada no próprio município de Torres; o produtor B, também com mais de 20 anos de produção orgânica, possui uma propriedade no município de Dom Pedro de Alcantra; já o produtor C está no ramo há apenas 8 anos e é do município de Três Cachoeiras.

Os respondentes foram convidados a descrever como ocorreram os primeiros contatos com a Ecotorres:

A gente trabalha com orgânicos há muito tempo e a Ecotorres vem crescendo junto com a gente desde o começo. Então foi sempre assim junto, com a assessoria do Centro Ecológico numa parceria... Há demanda de lá e nós que trabalhamos na roça precisamos vender... É um casamento né?! (Produtor A).

O começo de tudo é bem antes disso aqui, começou com a Coopet lá em Três Cachoeiras e depois veio a Ecotorres, aí começamos a entregar os produtos para eles também (Produtor B).

Eu comecei a trabalhar só a 8 anos na Feira e trabalhar com a Cooperativa foi automático (Produtor C).

Questionados sobre como acontece o diálogo com a cooperativa, todos os produtores afirmaram que esse aspecto é muito bom:

O diálogo é muito bom e eu me meto bastante lá na loja... risos... Estou sempre dando a minha opinião sobre as hortaliças. Às vezes eles fazem o que eu digo, às vezes não. Eu sei que como cooperativa dependem de muitas opiniões para mudar algo (Produtor C).

A gente só opina sobre os preços, porque de resto eu não sei, mas eles estão sempre por aqui e nós fazemos parte né... Essa cooperativa somos nós, temos que nos ajudar (Produtor B).

A gente sempre fala, dá sugestões na parceria de como expor o produto por exemplo. Eu tenho experiência da feira, sei que não é a mesma coisa que lá loja, mas eu digo olha 'deixa esse produto mais a amostra, tá muito escondido... Quem não é visto não é lembrado' (Produtor A).

A transparência também foi descrita como plena, gerando confiança entre o produtor e a Ecotorres. Essa descrição é compatível com o que foi narrado pelo coordenador da cooperativa, quando os fornecedores chegaram a ter seis meses em atraso nos seus pagamentos.

A confiança é total, crescemos juntos, passamos por dificuldades juntos e temos muito acesso à diretoria, estamos sempre conversando e trocando ideias (Produtor A).

O acesso é muito bom e fácil. Estamos sempre em contato (Produtor B).

Sobre o compartilhamento de riscos, é possível observar que esse aspecto não faz parte da relação entre os atores, justamente pelo fato de que a produção orgânica se dá de uma maneira única e cada alimento tem sua época certa de amadurecer. Dessa forma os preços, por exemplo, são negociáveis a partir da oferta, “se tiver bastante produto o preço é um pouco mais baixo e se não tiver muito produto, o preço aumenta” (produtor A). Portanto, nesse contexto os produtores ainda foram arguidos sobre a transparência na relação entre eles e os clientes:

Qualquer pessoa pode visitar a nossa propriedade e ver como a gente trabalha. Os parceiros estão sempre fazendo programas de visitação, por exemplo (Produtor B).

A transparência é total, até porque se não formos claros com as informações dos nossos produtos nem podemos fazer parte da Cooperativa (Cliente C).

A cooperativa a que se referem os produtores é a Econativa - Cooperativa Regional de Produtores Ecologistas do Litoral Norte do RS e Sul de SC. Criada em 2005 com o intuito de representar os produtores ecológicos, atualmente conta com 29 associados, sendo que em torno de 10 são fornecedores da Ecotorres.

Em relação aos elementos de desconexão, observa-se que, entre os produtores e a Ecotorres, eles não existem:

A população está sabendo cada vez mais dos benefícios dos produtos orgânicos e a Cooperativa tem sabido lidar com isso, o que facilita a relação com a gente (Produtor A).

Com certeza é uma boa ideia participar da Ecotorres. A gente vai negociando até chegarmos em um ponto que é bom para ambos (Produtor B).

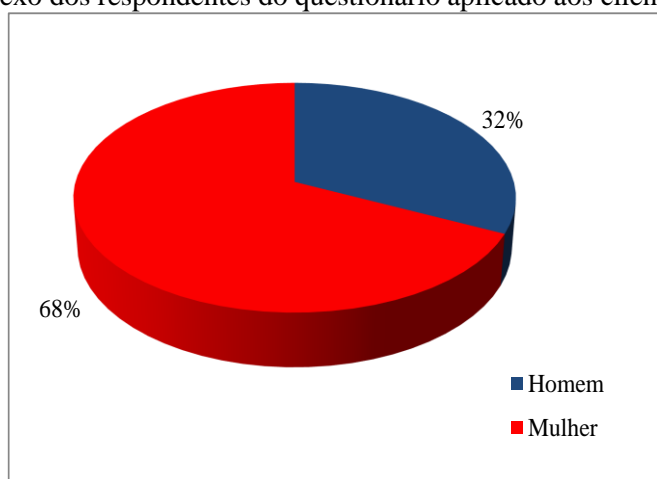
Para o produtor A, “agora com a nova loja o espaço amplo que ficou chick”, ele considera que o número de clientes irá aumentar e destaca a importância dessa relação tranquila entre os produtores e a Ecotorres. Sendo assim, observa-se que a relação entre esses atores é satisfatória, mesmo que não haja atualmente um compartilhamento de riscos. Porém,

como os relatos demonstraram, a história comprova a existência de uma grande confiança entre eles, e a transparência e o diálogo franco são as bases mais sólidas.

No sentido de verificar a percepção dos clientes externos, 28 questionários foram aplicados, sendo que 13 deles no mês de novembro, logo após a inauguração e os outros 15 no mês de fevereiro, em plena temporada de verão. O questionário aplicado aos clientes externos da Ecotorres teve a linguagem adaptada para eles pudessem compreender o que se pretendia alcançar, mas não deixou de abordar o tema pesquisado (Apêndice R).

Dessa forma, o gráfico 12 demonstra que 19 dos respondentes são mulheres e 9 são homens. Já a tabela 5 e o histograma, representado pelo gráfico 13, demonstram que 36% dos entrevistados possuem entre 30 e 40 anos de idade e que 61% possui ensino superior completo (tabela 6).

Gráfico 12 - Sexo dos respondentes do questionário aplicado aos clientes da Ecotorres



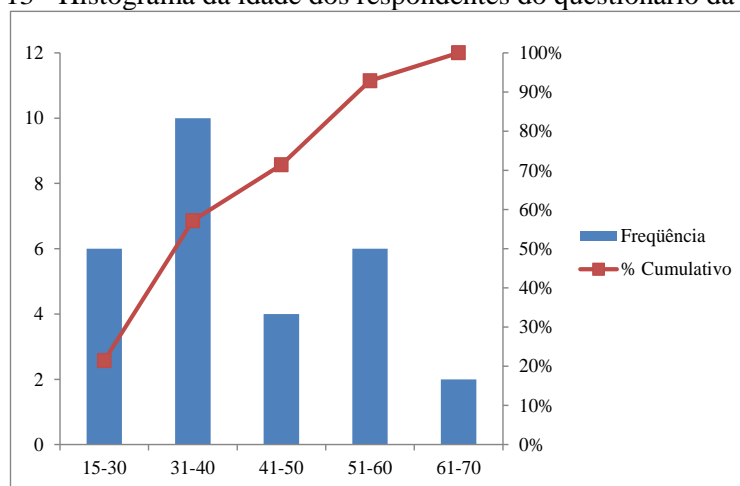
Fonte: Dados Pesquisa (2015)

Tabela 5 - Frequência e percentual dos blocos de idade dos respondentes da Ecotorres

Blocos	Frequência	% Cumulativo	Blocos	Frequência	%
15-30	6	21%	31-40	10	36%
31-40	10	57%	15-30	6	21%
41-50	4	71%	51-60	6	21%
51-60	6	93%	41-50	4	14%
61-70	2	100%	61-70	2	7%

Fonte: Dados Pesquisa (2015)

Gráfico 13 - Histograma da idade dos respondentes do questionário da Ecotorres



Fonte: Dados Pesquisa (2015)

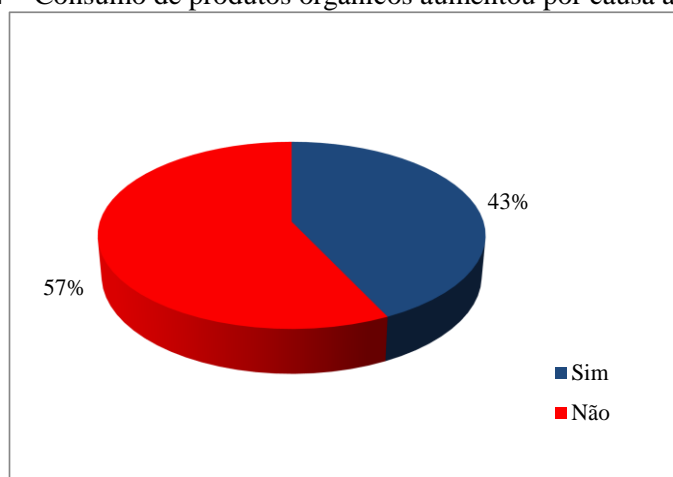
Tabela 6 - Escolaridade dos respondentes da Ecotorres

Escolaridade	Frequência	%
Superior completo	17	61%
Superior incompleto	5	18%
Médio completo	4	14%
Médio incompleto	1	4%
Fundamental completo	1	4%
Fundamental incompleto	0	0%

Fonte: Dados Pesquisa (2015)

Dos entrevistados, 50% afirmou que são consumidores de produtos orgânicos a mais de 10 anos e destes, 57% afirmam que a Ecotorres não influenciou sua decisão pela escolha (gráfico 14).

Gráfico 14 – Consumo de produtos orgânicos aumentou por causa as Ecotorres?



Fonte: Dados Pesquisa (2015)

No entanto, o cenário muda quando se observa que 43% dos respondentes consomem produtos orgânicos há menos de 5 anos, os quais afirmam que a Ecotorres foi a motivadora dessa escolha.

Sou adepta da preservação da natureza e valorizo a minha saúde. Sigo essa alimentação há uns 30 anos, então não foi a Ecotorres que me incentivou a consumir produtos orgânicos, porém, ela é uma facilitadora, pois compro na Ecotorres desde que ela foi fundada (Cliente 5).

A alimentação saudável para mim é uma questão cultural há mais de 20 anos. A Ecotorres só veio para facilitar o acesso aos produtos que consumo (Cliente 22).

Consumo produtos orgânicos há algum tempo, mas a Ecotorres se tornou uma opção boa e prática, já que está aqui na cidade (Cliente 19).

Eu estava em busca de melhorar a minha saúde, aí me indicaram a Ecotorres, então faz uns dois anos que mudei a minha alimentação por ter essa opção aqui pertinho (Cliente 21).

A Ecotorres proporcionou um conhecimento maior sobre esses produtos. Comecei com o sorvete de açaí e vi que tudo é bem mais saboroso que os convencionais (Cliente 10).

A frequência de compra de produtos como hortaliças e frutas é praticamente 100% diária, sendo semanal ou quinzenal para produtos integrais como feijão, cereais, e pães.

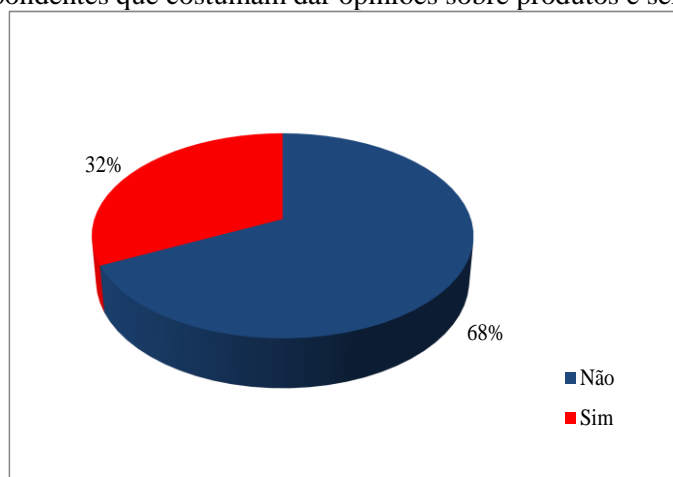
Agora com a nova loja, o Espaço Café com Mistura tem proporcionado uma visitação muito maior, principalmente na alta temporada, o que tem feito com que as pessoas conheçam mais a nossa proposta (Coordenador da Ecotorres).

Não costumo comprar produtos orgânicos, estou vindo para conhecer o espaço e os produtos. Adorei o café e as tortas salgadas, principalmente depois de saber que tudo é para o bem da saúde (Cliente 28).

Agora que está num espaço mais amplo e com mais produtos, dá gosto de vir e ficar mais tempo por aqui e saborear essas delícias (Cliente 9).

Apesar da assiduidade dos clientes, 19 respondentes afirmam que não costumam dar sua opinião sobre os produtos e serviços, e quando o fazem é para amigos e familiares. Já os demais, utilizam-se do Facebook ou relatam pessoalmente às atendentes ou cooperativados mais próximos (gráfico 15).

Gráfico 15 – Respondentes que costumam dar opiniões sobre produtos e serviços da Ecotorres



Fonte: Dados Pesquisa (2015)

Esse resultado, em princípio, foi percebido como preocupante. No entanto, quando foram observadas as justificativas para essa não participação, 100% desses 19 clientes afirmaram que não havia problema algum no diálogo entre eles e a cooperativa:

Está tudo perfeito, não tenho o que opinar. Nada mais precisa melhorar (Cliente 13).

Todas as perguntas que tenho as meninas me respondem na hora, não preciso ficar falando nada depois (Cliente 17).

Está tudo bem, não tenho porque ficar dando pitacos (Cliente 19).

O diálogo sempre foi muito bom e acessível. Agora então, a tendência é só melhorar (Cliente 23).

Se eu preciso de algo, pergunto às funcionárias e sempre ganho uma ótima resposta (Cliente 1).

Da mesma forma ocorreu quando os clientes foram arguidos sobre o acesso à Ecotorres:

Todos que conheço só falam coisas boas da Ecotorres. Todos os funcionários, produtores e diretoria são muito acessíveis (Cliente 3).

Acho que está muito bom. Tenho acesso tanto pela internet quanto pessoalmente (Cliente 5).

Percebo que não há dificuldades no acesso às informações sobre os produtos vendidos. Não há interesse dos responsáveis da Ecotorres em ocultar ou dificultar o acesso às informações, pelo contrário, há muita transparência e interesse em divulgar e incentivar ainda mais a agricultura orgânica e familiar (Cliente 8).

No que tange, portanto, à transparência, os 28 entrevistados afirmam que ela é plena em todos os sentidos: qualidade e origem dos produtos, assim como fatores relacionados ao preço, o que já responde também a questão sobre se existe uma desconexão entre a mentalidade dos consumidores e a mentalidade da cooperativa:

Como afirmei antes, há grande transparência e os preços são ótimos, pois isso não é um gasto, mas um investimento em saúde. Estou consumindo produtos de qualidade, promovendo saúde, contribuindo com os produtores, ajudando o planeta a ser mais sustentável e ainda me prevenindo de futuras doenças e gastos com medicamentos (Cliente 8).

Com certeza existe transparência, sempre que preciso ganho a devida atenção (Cliente 10).

Sim, as funcionárias até fazem sugestões de produtos, explicam as diferenças, dão retorno sobre esses produtos sabe?! (Cliente 20).

As funcionárias são educadas e devidamente qualificadas, explicam tudo. Às vezes eu acho um produto um pouco caro, mas aí é por conta da pequena produção (Cliente 2).

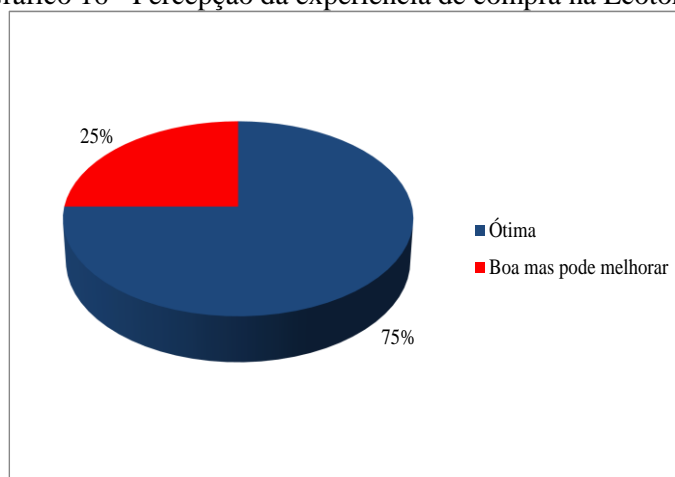
A gente sabe tudo, até como os produtos são produzidos. Por isso não se torna caro, porque tem qualidade e o modo de produção é biologicamente correto (Cliente 5).

Alguns clientes afirmam inclusive que os preços praticados pela Ecotorres estão mais baratos do que os dos supermercados da região e da capital, o que estimula a compra. Sendo assim, quando convidados a avaliar e a classificar a experiência de comprar na cooperativa, 75% a considerou como “Ótima” e 24% como “Boa, mas pode melhorar” (gráfico 16), tendo como justificativa o desejo de ter mais produtos orgânicos disponíveis para o consumo:

Poderia ter mais fornecedores para nos oferecer produtos que fazem falta. Às vezes quando venho buscar alguma hortaliça, já acabou (Cliente 4).

Acompanho todo o processo, desde a fundação até o momento atual e percebo um engajamento da população na procura por uma alimentação saudável. Será preciso mais fornecedores para dar conta da demanda e não ficar faltando produtos (Cliente 9).

Gráfico 16 - Percepção da experiência de compra na Ecotorres



Fonte: Dados Pesquisa (2015)

De todos os entrevistados, apenas 2 não tinham conhecimento de que a Ecotorres é uma cooperativa de consumidores e não de produtores, porém, entre aqueles clientes que afirmaram conhecer essa característica, apenas 3 disseram saber exatamente como funciona uma cooperativa nesses moldes.

Sobre sugestões em relação à Ecotorres, registrou-se apenas uma (01):

Gostaria que a Ecotorres aceitasse cartões de alimentação e refeição para pagamento das compras realizadas (Cliente 8).

Neste estudo de caso é preciso ter cautela na análise dos dados. Apesar de ser uma cadeia curta de proximidade espacial, as relações que envolvem a cooperativa de consumidores são complexas. Sendo assim, cada uma das interações serão analisadas separadamente na próxima seção.

4.3.2 Análise dos resultados obtidos no estudo de caso da Ecotorres

A primeira relação analisada será entre a Ecotorres e a ONG Centro Ecológico. Observa-se uma relação de extrema confiança e parceria, com diálogo constante, acesso pleno e transparência presente em todas as ações. Pondera-se sobre a possibilidade de que essa relação ocorra dessa forma somente porque um dos sócios fundadores da ONG também é sócio fundador da Ecotorres, portanto, os objetivos e interesses são comuns, o que não invalida a interação profícua entre as partes, tanto que essa relação positiva reflete, como descrito anteriormente, na relação entre a cooperativa e os demais sócios ativos e também na

relação entre a Ecotorres e os produtores parceiros. Com os produtores sempre houve compartilhamento de risco, já que são os mesmos desde os tempos de extrema dificuldade financeira e estrutural. O diálogo, inicialmente facilitado pelo Centro Ecológico, evoluiu e atualmente todos os contatos são realizados diretamente entre as partes, principalmente via telefone. A transparência foi considerada de suma importância para o desenvolvimento da confiança, e obteve destaque nas falas de todos os entrevistados. Além disso, novamente a expectativa com a nova loja foi citada como um fator que poderá agregar ainda mais nas interações. Sendo assim, a cocriação de valor que existe nessa relação também refere-se à mudança de processos.

No entanto, o que caracteriza o estudo de caso como uma cadeia curta é a relação entre a Ecotorres e seus clientes. Nesse sentido, os resultados demonstraram que é preciso ter cautela na análise, pois essa relação é diferenciada e não pode ser tomada de uma forma generalizada, pois há mais de um tipo de interação, e cada uma se desenvolve de uma forma diferente da outra, conforme os três tipos de clientes: 1º) Clientes externos; 2º) Sócios não ativos e; 3º) Sócios ativos.

Em relação aos clientes externos, mesmo que o diálogo, o acesso e a transparência tenham sido elogiados, não há compartilhamento de risco e nem envolvimento emocional com a cooperativa. Diferentemente das outras interações com a mesma cooperativa, e diferente dos outros estudos de caso, a confiança sequer foi mencionada por eles. Como observado, a maioria dos entrevistados estão focados na sua saúde e a Ecotorres veio somente para somar, considerando uma rotina que ocorre há muitos anos. As percepções sobre os preços, custos de transação e canais de comercialização são fatores que não afetam em nada as interações, pois os clientes consideram os preços justos, preferem ir até a loja realizar as compras, não acessam o Facebook e se dizem muito satisfeitos dessa forma. Além disso, muitas vezes as relações com os clientes externos parece ser mais próxima do que a relação com os sócios não ativos.

Em relação aos sócios não ativos, a relação que se observou tem caráter comercial, sendo que os interesses nas vantagens que a cooperativa oferece ultrapassam os objetivos idealizados pela mesma. Assim, esses sócios nem sempre se fazem presentes nas reuniões e visam o retorno do seu investimento na forma de produtos. Essa visão foi repassada pelos sócios fundadores, pois nenhum dos demais sócios considerados não ativos se dispôs previamente a participar da pesquisa.

Já sobre os sócios ativos, observa-se que os elementos básicos da cocriação ocorrem plenamente. Estão engajados em prol de um objetivo comum e encontram-se regularmente e

de forma informal na própria loja da Ecotorres. Dessa forma, observa-se que os laços de amizade e confiança são evidentes e fortalecem as ações dentro da cooperativa, como por exemplo o engajamento durante a instalação da nova loja. Nesse sentido, a busca por formas de apresentação e comercialização dos produtos, bem como a presença e participação em eventos das ONGs parceiras, visitas nas propriedades e relações estreitas com os produtores, também sempre visando o desenvolvimento local e regional, são características marcantes das ações desses sócios.

Portanto, constatou-se que a cocriação de valor ocorre somente entre a Ecotorres, os sócios ativos e o Centro Ecológico, principalmente no que tange à efetiva mudança de processos relacionados às questões de alimentação saudável, produção sustentável, desenvolvimento local e principalmente pelo engajamento político. Os outros dois cenários caracterizam-se como uma relação estritamente comercial, porém, pode-se afirmar que há possibilidade de que isso venha a se modificar com o tempo. Como afirmando mais de uma vez pelos entrevistados, a nova loja da Ecotorres tem propiciado uma visibilidade maior à cooperativa, atraindo a atenção da população em geral. Cabe destacar também que há um planejamento para a implementação de um site e mais ações visando a divulgação da cooperativa e de seus ideais. Se essas ações forem implementadas, a Ecotorres poderá proporcionar um ambiente inovador em experiência, pois as primeiras impressões dos clientes e dos produtores caminham para esse sentido.

Assim, o quarto e último estudo de caso será detalhado na próxima seção.

4.4 FEIRA DO PRODUTOR DE IJUÍ – APROFEIRA

A Associação dos Produtores Feirantes de Ijuí (APROFEIRA) foi criada em 03 de abril de 1991 com o intuito de organizar e representar os produtores familiares da região de Ijuí. Essa organização se deu a partir da demanda por um local específico para a realização da feira de hortifrutigranjeiros, que até aquela data não estava definido. Mesmo a associação existindo há 25 anos, a produção advinda da região agrícola do município de Ijuí era comercializada há mais de 50 anos, primeiramente sendo entregue nas casas dos clientes e, após o aumento no número de produtores, sendo vendida em barracas nas ruas do centro da cidade (Presidente da APROFEIRA).

Na década de 1960, a feira era realizada duas vezes por semana por um grupo de 20 famílias nos fundos da Igreja Católica, no centro da cidade, e uma vez por semana nos fundos da Igreja Evangélica, também no centro da cidade. Nessa época, não havia uma organização formal, mas os produtores eram bastante especializados na produção para a feira, sendo que esta atividade se constituía em uma das principais fontes de renda (Lemes, 2009). Na década de 1970, já havia outras feiras ocorrendo em pontos diversos da cidade, no entanto, como consequência da urbanização, elas foram sendo cada vez mais “empurradas” para pontos distantes da área central, até que, no início da década de 1980, a gestão pública municipal decidiu organizar os feirantes e os realocou na conhecida “Rua do Canal”. Porém, a falta de segurança e questões relacionadas ao difícil acesso e ao mau cheiro, já que o arroio que passava pelo canal não havia sido coberto, fez com que os próprios feirantes deixassem a estrutura e se reposicionassem novamente no centro da cidade (Lemes, 2009). Em poucas semanas, essa nova feira passou a reunir mais de 20 feirantes e tornou-se a principal referência em feiras livres de Ijuí, obrigando o poder público a recadastrar os agricultores, demarcar e numerar os espaços a serem utilizados e a emitir alvarás de funcionamento por família, as quais ocupavam um espaço de acordo com sorteio (Lemes, 2009).

Portanto, partindo da demanda dos próprios produtores sobre um local adequado para a realização das feiras, a gestão municipal sugeriu a criação da associação como forma de representação e diálogo. Sendo assim, no ano de 1992 foi entregue pela prefeitura o prédio onde até os dias de hoje acontece a Feira do Produtor de Ijuí (Figuras 65/66).

Para usufruir de uma área total de 827,52 m² e um espaço para abrigar 30 bancas (Figuras 67/68), os associados devem pagar o aluguel e arcar com as despesas de água e luz. Além disso, todos os produtos necessariamente devem seguir as normas vigentes de segurança alimentar e sanitária do município, não sendo permitida a comercialização de produtos de origem animal, como o leite, por exemplo (Presidente da APROFEIRA).

Figura 65 – Sede da Feira do Produtor de Ijuí e sede da Regional da Emater



Fonte: Dados Pesquisa (2016)

Figura 66 – Fachada da entrada lateral da Feira do Produtor de Ijuí



Fonte: Dados Pesquisa (2016)

Figura 67 – Distribuição dos produtos em uma banca da Aproveira



Fonte: Dados Pesquisa (2016)

Figura 68 – Feira de Peixe promovida pela Cooperativa durante a semana de Páscoa



Fonte: Município De Ijuí (2012)

A estrutura também abriga o frigorífico da Cooperativa de Piscicultores de Ijuí, a Ijuí Peixes, e um espaço para a Cooperativa de Produtores de Flores e Plantas Ornamentais (Cooperflores) de Ijuí, além do Escritório Municipal da Emater. A feira funciona em três dias da semana: nas terças e quintas-feiras, das 06h às 10h da manhã e nos sábados das 06h às 11h30min e atualmente conta com 30 famílias associadas, as quais contribuem com uma mensalidade de R\$ 100,00.

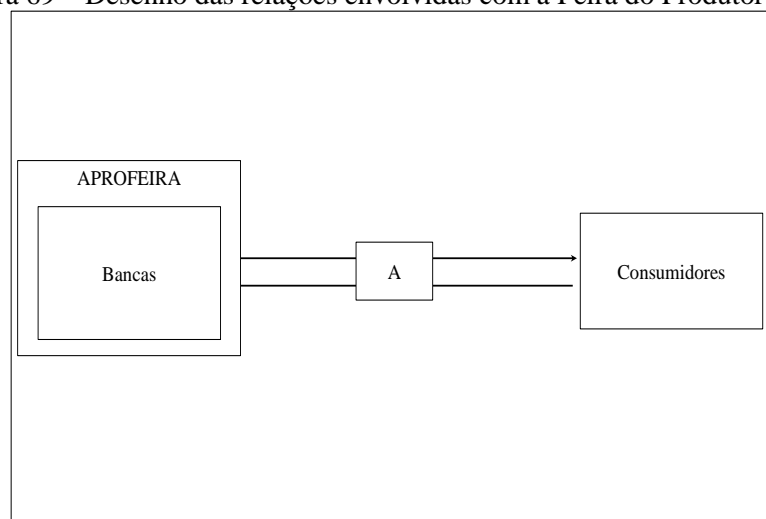
Na próxima seção serão detalhados os procedimentos metodológicos assumidos para este estudo caso, assim como a descrição das entrevistas.

4.4.1 Procedimentos e coleta de dados

A fim de obter informações sobre a APROFEIRA, os primeiros contatos foram realizados através do e-mail do Escritório Municipal da Emater, no dia 06 de janeiro de 2016. Orientada a procurar o presidente da feira, no mesmo dia a pesquisadora marcou, via telefone, a entrevista para o dia 07 de janeiro, na própria feira. As perguntas de cunho exploratório e o roteiro referente à teoria foram aplicados ao mesmo tempo (Apêndices S e T), e a sua gravação foi autorizada pelo entrevistado, tendo uma duração de 41 minutos.

As relações analisadas nesse estudo caso estão representadas pela figura 69 e caracterizam uma cadeia alimentar curta chamada de *face-to-face*, ou seja, o consumidor adquire um produto direto do produtor/transformador e a autenticidade e confiança é mediada através da interação pessoal.

Figura 69 – Desenho das relações envolvidas com a Feira do Produtor de Ijuí



Fonte: Dados Pesquisa (2016)

Corroborando com as informações prestadas no tópico acima, o presidente da APROFEIRA descreve que a feira surgiu a partir da demanda por um local onde as famílias pudessem comercializar seus produtos de forma segura e digna:

Meu pai contava que a feira não tinha lugar certo, as barracas eram pequenas e quando chovia era pior ainda. Eles precisavam de um lugar apropriado. Então, em uma reunião da comunidade foi decidido fazer um pedido para o Prefeito da época que aceitou e mandou construir o prédio que usamos até hoje (Presidente da APROFEIRA).

Atualmente, há 30 famílias associadas e ocupando os espaços disponíveis no pavilhão da Feira do Produtor. Segundo o presidente, a Emater é um colaborador que sempre está presente quando é solicitado, principalmente no que se refere ao auxílio a projetos financeiros e à capacitação de produtores rurais que querem participar da associação. Nesse sentido, a pesquisadora questionou sobre a possibilidade de mais famílias poderem se associar, já que os 30 espaços já estão ocupados:

Atualmente não tem acontecido muito, mas teve uma época que tinha bastante desistência... Tipo, a lavoura ia bem, a criação de porco ou gado estavam dando bem então o pessoal decidia parar com o serviço da feira, pois fazer feira é bastante trabalhoso. A gente tem que sair de casa 4h30 da manhã para estar aqui com tudo pronto até às 6 horas.

Sobre os critérios que possam impedir algum produtor de participar da associação, há somente as questões relacionadas à terceirização, já que não há nenhuma exigência de que os produtos sejam orgânicos.

O associado tem que ser produtor mesmo dos produtos que ele vai vender, não pode terceirizar a venda. E também, quando eles industrializam os produtos dentro da propriedade, é preciso que tudo siga as normas que o município exige, como os embutidos, geleias e panificados (Presidente da APROFEIRA).

Segundo o presidente, há reuniões e todos os associados podem dar sua opinião sobre qualquer tema, no entanto, elas só ocorrem quando algo precisa ser discutido de uma forma mais formal, do contrário, afirma o entrevistado, os assuntos são debatidos no dia a dia da própria feira:

A APROFEIRA tem seus secretários, tem os tesoureiros e tem o conselho fiscal, mas as reuniões são marcadas 'só' quando realmente tem a necessidade. A gente não fica fazendo reunião por qualquer coisa por causa do tempo, a produção de todo mundo é familiar, todo mundo trabalha muito e não tem como ficar correndo com reunião, mas sempre que necessário todo mundo participa. Eu nunca tomo uma decisão sem consultar o restante dos colegas (Presidente da APROFEIRA).

O Presidente ainda afirma que considera todos os associados como uma família e que a feira é um local de vivências entre eles e há liberdade de conversar sobre os temas de interesse, “somente no sábado fica muito difícil de conversar, pois o movimento duplica se comparado com terças e quintas”.

Por exemplo, durante a semana somos eu e a minha mãe trabalhando na banca, mas para o sábado eu preciso pedir ajuda para meus irmãos e meu pai ajuda nas entregas. Forma fila nas bancas entre 6h30 e 8h30... São duas horas de pico, depois diminui um pouco, mais ainda assim é bastante movimento (Presidente da APROFEIRA).

Nesse contexto, o presidente foi arguido sobre a média de público, porém o entrevistado não soube precisar em números a circulação da feira, bem como não há cadastro de clientes. Sobre as formas de pagamento, ele afirma que, por iniciativa de uma das associadas, já se buscou trabalhar com cartão de crédito, no entanto, “a própria clientela não quis aceitar a modernidade”.

As pessoas já tem a cultura de vir com o dinheiro, muitas vezes contado em moedas para comprar os produtos. E praticamente 100% dos clientes compram 5,00 reais em uma banca, 10,00 reais na outra, ou até mesmo 2,50 em um suco na outra. Ninguém vai passar o cartão tantas vezes por valores

assim. Então, desistimos do cartão, é tudo no dinheiro (Presidente da APROFEIRA).

Ele afirma também que o público é bastante heterogêneo e destaca a percepção de uma mudança de perfil dos frequentadores, ao longo tempo. Segundo o Presidente, há mais jovens realizando as compras, “muitos movidos pelas academias e cursos de nutrição e educação física das faculdades da região”, acredita ele. Também observa mulheres grávidas buscando uma alimentação saudável e famílias inteiras comparecendo até mesmo para passear.

Mas o ‘senhorzinhos’ continuam vindo. Eles vêm bem cedo mais para tomar um chimarrão e conversar com os feirantes, pois já nos tornamos amigos e esse é o compromisso deles (Presidente da APROFEIRA).

O público com uma renda mais alta tem buscado cada vez mais os produtos orgânicos, mas o entrevistado não soube precisar se é por modismo ou por uma questão de saúde. Ele destaca que o público de maior frequência ainda é o de renda média e baixa, o qual busca a “pechincha” que os supermercados não permitem:

Nós temos uma vantagem aqui. Por exemplo, além dos nossos preços serem mais baixos de uma forma geral, ainda podemos negociar com o cliente quando um alface é menor que o outro, quando um brócolis é menor que o outro... Então se eu peço 2,00 reais por um deles, posso fazer a 1,00 o outro (Presidente da APROFEIRA).

Essa proximidade permite um diálogo muito bom entre os feirantes e os clientes, ainda mais considerando-se que não existem outros canais de comunicação, não há site da feira e nem páginas em redes sociais. Segundo o presidente, não há como criar essa demanda, pois não há pessoal disponível para cuidar dessa parte e nem verbas para manter.

Cada associado precisa pagar uma mensalidade, mas eu procuro não ficar cobrando muito por eu sei que a situação é complicada. Então o dinheiro que entra vai para manter a estrutura mesmo. Por exemplo, o próximo passo futuro é a compra de mais carrinhos, pois a clientela está crescendo muito. Às vezes a gente precisa fazer comercial em jornal para não deixar cair as vendas. E eu sozinho não consigo dar conta de tudo, não podemos contratar ninguém para fazer e meus colegas também não podem (Presidente da APROFEIRA).

Quando abordado o tema ambiente inovador, o entrevistado considera que o uso do aplicativo de celular *WhatsApp* se tornou um instrumento de trabalho muito importante, e tem

inovado na maneira de atender clientes novos, como restaurantes e supermercados, pois tem possibilitado o incremento das vendas.

A gente vendia mais diretamente ao consumidor, agora, os restaurantes e supermercados estão conseguindo fazer as encomendas com antecedência via celular. No final do expediente deles, eles mandam uma mensagem fazendo a encomenda, se eu não tenho compro do colega e na manhã seguinte já está tudo pronto, separado. Se eles deixarem para vir às 8 horas da manhã, não vão encontrar mais nada (Presidente da APROFEIRA).

Já o ambiente físico da feira não foi considerado inovador, mesmo havendo mudanças na estrutura física, no asfalto na rua principal, porém o dia a dia da feira é o mesmo de sempre (figura 70):

Figura 70 – Ambiente interno da Feira do Produtor de Ijuí



Fonte: Dados Pesquisa (2016)

As pessoas vêm para passear, botar o papo em dia, comprar seus produtos e vão embora, nem sempre querem colaborar com alguma opinião... A não ser que seja de interesse delas, como por exemplo, o leite in natura. A comunidade até queria fazer um abaixo assinado para que fosse permitido a venda aqui, mas a gente nem quer que isso ocorra porque vai contra as leis (Presidente da APROFEIRA).

Observa-se que não é possível perceber um envolvimento emocional e um engajamento forte por parte da comunidade, e que a principal característica elencada pelo presidente da Feira foi o coleguismo entre os associados.

Quando são abordados os quatro elementos básicos que são essenciais para que ocorra a cocriação de valor, o entrevistado destaca que a transparência é fundamental na relação entre os feirantes e os clientes. Ele afirma que, por se ter um contato direto, já que não há

outro canal de comunicação, o acesso às bancas e o diálogo são fundamentais, no entanto, só há confiança porque os clientes podem comprovar na prática que o que se diz é real. Como consequência, o compartilhamento de risco passa a existir a partir do momento em que o cliente assume como verdadeiras todas as informações prestadas.

Se qualquer um aqui diz que seus produtos não têm agrotóxico, os clientes confiam, acreditam. Até porque se quiserem ir na propriedade se certificar, pode, todo mundo permite. Mas tem os clientes que preferem os produtos mais bonitos, independente se é orgânico ou não, então ele tem que saber se aquele produto é ou não é. A informação está sempre disponível (Presidente da APROFEIRA).

Na visão do presidente da APROFEIRA, a desconexão entre feirantes e clientes não existe, já que o consumidor assume que os produtos vendidos ali são de qualidade superior se comparados aos mesmos produtos vendidos em outros lugares, valendo o preço que é cobrado, além da possibilidade da negociação, assim como compensando o horário que é necessário comparecer para se obter as melhores opções. Já em relação às Dimensões da Escolha na interação, apenas o critério relacionado aos vários canais que possam possibilitar um acesso facilitado entre feirante e cliente não foi contemplado, já que o WhatsApp tem sido utilizado basicamente pelos restaurantes e supermercados. Os demais critérios foram contemplados.

Encerrando a entrevista com o presidente da APROFEIRA e a pedido do próprio, a pesquisadora precisou retornar no dia 12 de janeiro, uma terça-feira, para que o questionário com as bancas pudesse ser aplicado de forma mais tranquila, sem atrapalhar o atendimento (Apêndice U). Esse questionário também foi confeccionado em três partes e teve a linguagem adaptada para que os feirantes pudessem compreender o objetivo da pesquisa.

A parte 1 trata da identificação dos respondentes, sendo que a tabela 7 demonstra o perfil das 16 bancas participantes da pesquisa. Pode-se observar que apenas 04 delas são associadas há menos de 10 anos, no entanto, todas essas famílias estão no ramo da feira há mais de 20 anos. Cabe destacar que os hortifrutigranjeiros aparecem como produto dominante e praticamente 100% das pessoas que trabalham na banca são da família. Cada banca foi identificada por letras, para preservar a identidade dos respondentes bem como facilitar a descrição e análise dos resultados.

Tabela 7 – Identificação das bancas da APROFEIRA de Ijuí

Bancas	Tempo de existência	Produtos à venda	Pessoas que trabalham na Banca	Pessoas da família
A	25	Hortaliças	2	2
B	3	Hortaliças	1	1
C	20	Hortaliças	2	2
D	20	Hortaliças	5	4
E	24	Salame	3	3
F	5	Hortaliças e Frutas	2	2
G	24	Hortaliças	3	3
H	20	Hortaliças e Frutas	4	4
I	20	Hortaliças	2	2
J	24	Hortaliças	2	2
K	23	Hortaliças	4	3
L	10	Hortaliças	1	1
M	23	Panificados e Bolachas	3	3
N	24	Hortaliças e Frutas	2	2
O	24	Sucos e Geleias	3	3
P	3	Bolachas	2	2

Fonte: Dados Pesquisa (2016)

A parte 2 do questionário buscou levantar informações sobre os elementos que compõe o DART. Segundo as respostas obtidas, observa-se que os feirantes conseguem distinguir um diálogo bom com os clientes daquele diálogo que visa contribuir para o melhor desenvolvimento das ações da APROFEIRA. Os feirantes tem plena consciência de que a maioria dos clientes tem como foco o ato puro e simples da compra, sem almejar construir nenhum tipo ligação com os eles.

O diálogo com os cliente é bom, existe bastante acesso e transparência, mas não recebo nenhum tipo de sugestão, só reclamação de preço... Eles não entendem o trabalho que dá (Banca D).

Estou nesse ramo há 50 anos e são poucos os clientes que realmente querem contribuir. Eles valorizam o trabalho, pagam o valor pedido, mas comprem e vão embora (Banca G).

A gente conversa bastante, contamos causos, mas não trocamos informações sobre produtos e tal. Não recebo sugestões (Banca I).

Os clientes elogiam bastante e só (Banca K).

Entre as bancas que vendem hortaliças, o responsável por uma delas relatou um exemplo interessante, mas todas confirmam que a mudança no modo de produção convencional para a produção orgânica tem sido uma demanda cada vez mais frequente por parte dos clientes e tem sido atendida pelos feirantes de uma forma muito tranquila:

Eu tenho uma cliente que sempre se cuidou e gostou dessas coisas naturais. E ela volta e meia me pedia quiabo, mas eu não tinha para vender e nenhuma das bancas daqui tinha. Um dia ela voltou de viagem e me trouxe sementes de quiabo para plantar e eu plantei. Hoje tenho um bom pedaço da horta reservado só para ele e sou a única que vende aqui. Ela compra sempre (Banca J).

A banca E, do ramo dos embutidos, descreveu que por várias vezes mudou o tempero do salame devido a pedidos dos clientes, bem como sempre está atento às sugestões sobre quantidade de sal, por exemplo. A banca P informou que recebeu sugestões no sentido de produzir bolachas sem lactose, mas que outras mudanças ocorrem também devido às suas próprias observações do ato da compra de suas bolachas pelos clientes:

Eu comecei a perceber que as bolachas de chocolate estavam saindo bem menos. Todo mundo gosta de chocolate e eu colocava bastante mesmo. Mas eu vi que quem mais comprava eram as mães para seus filhos que abriam o pacote e comiam aqui mesmo, causando muita sujeira na criança deixando as mães bravas. Então, resolvi fazer somente metade de chocolate e voltei a vender mais, mas não foi porque alguém me disse (Banca P).

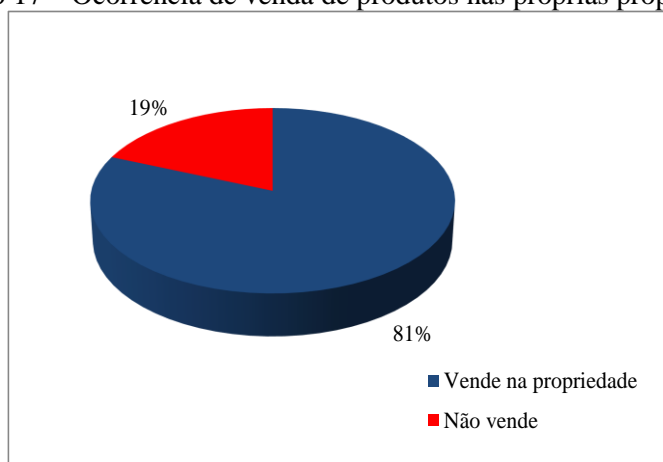
Outras bancas relataram que consideram o diálogo com os clientes muito bom, porém também informaram que as reclamações pela falta de uma embalagem melhor e de carrinhos de compra predominam quando se trata de opinar sobre algo na feira.

Outra coisa que os clientes falam muito é sobre o horário da feira, falam que é muito cedo e quando conseguem vir já não tem mais nada (Banca C).

Os clientes pedem para que a feira funcione de tarde, para nós também seria bom, ainda mais por causa do frio que faz aqui no inverno. Mas já tentamos e não deu certo (Banca A).

Em relação à transparência, todos os entrevistados garantem que existe e que qualquer cliente pode ir até a propriedade conferir o modo de produção, o qual, cabe destacar novamente, não é 100% orgânico. Nesse sentido, apesar de a visita ser permitida, nem todos os feirantes vendem seus produtos na propriedade (gráfico 17).

Gráfico 17 – Ocorrência de venda de produtos nas próprias propriedades



Fonte: Dados Pesquisa (2016)

Meus clientes tem total acesso à minha propriedade, mas não vendo nada lá. A gente perde muito tempo atendendo e conversando (Banca B).

Eu prefiro não vender na propriedade... Gera um transtorno e atrasa muito o serviço (Banca L).

Quando questionados sobre o diálogo com a diretoria da APROFEIRA, todos foram unânimes em afirmar que ele ocorre de forma muito boa e que o acesso e a total transparência das informações faz com que a confiança seja fortalecida cada vez mais. Cabe destacar, porém, que quando se trata do diálogo entre as bancas dois entrevistados não compartilhavam da mesma opinião:

Aqui é cada um por si. Apesar de ter melhorado bastante, ainda quanto mais reunião mais polêmica, então deixa como está (Banca M).

Acontecem várias dificuldades. Prefiro nem comentar (Banca C).

Com a Emater as opiniões divergem:

A Emater está ali, se eu quiser eu tenho que ir lá. Eles não nos procuram (Banca G).

A Emater ajuda cada um dos produtores que vai buscar por essa ajuda, mas aqui na Feira não tem influência (Banca A).

Eu acho que há um diálogo e um acesso muito bom, eu sempre tive muito auxílio (Banca D).

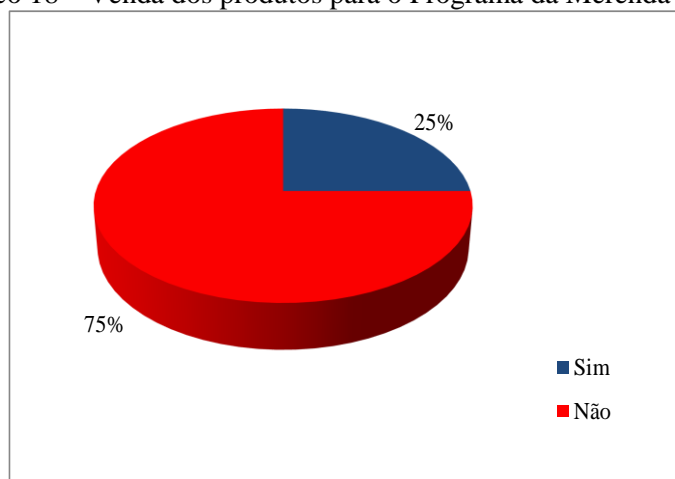
O gráfico 18 demonstra que 75% dos feirantes não participam da venda ao Programa da Merenda Escolar, o PNAE. Segundo a maioria deles, a falta de produto é o principal fator da decisão de não se comprometer com esse tipo de venda:

A gente não vence atender todo mundo. Vendemos na feira e para os supermercados da região (Banca B).

Paramos de vender para a Merenda porque nunca pagavam o valor combinado (Banca H).

Eu vendia para o PNAE, mas de uma hora para a outra não fui mais chamado. Não sei quais critérios são usados para me tirar (Banca M).

Gráfico 18 – Venda dos produtos para o Programa da Merenda Escolar



Fonte: Dados Pesquisa (2016)

Sobre as questões relacionadas à existência de uma desconexão entre a mentalidade dos clientes e a dos produtores, a pesquisa revelou que a percepção da maioria dos feirantes corrobora com a percepção do presidente da Feira:

Esse trabalho é satisfatório para quem vende e para quem compra. É muito legal. Por exemplo, eu vou lá e planto aquele pé de alface, cuido dele por no mínimo 30 dias para ele ficar bom para colher e, chegar aqui e ter que levar ele de volta para casa não é legal. A gente fica feliz de ver o cliente também acha a nossa alface bonita e querer sempre vir comprar. Empolga a gente a trabalhar, valoriza nosso trabalho (Presidente da Feira).

A maioria dos clientes chega aqui e nem questiona muito o preço, paga em dinheiro e muitos elogiam a qualidade dos nossos produtos. Acho que eles entendem que nosso produto é fresquinho, sem veneno e que dá muito trabalho (Banca A).

A Feira é muito importante para nós, sem ela não sei o que seria de nós. É a nossa principal renda e o cliente sabe disso. Eles pechinham, pedem um descontinho, mas sabem do nosso trabalho (Banca N).

Os nossos clientes habituais aqui da feira são muito parceiros, mas o pessoal da merenda escolar nos exploram muito, não valorizam todo o trabalho que a gente tem (Banca B).

Nesse mesmo ponto, pode-se observar que a comunidade frequentadora da feira se engaja em assuntos relacionados e ela:

Os consumidores se envolvem em algumas questões, mas não emocionalmente, é, mas praticamente. Por exemplo, foi feita uma grande campanha para a construção do asfalto aqui na frente para melhorar o acesso deles e não pela gente propriamente dito. Fazer o que, a gente não tem outra saída (Banca C).

Dos quatro elementos das Dimensões da Escolha na interação entre os atores envolvidos, apenas aquele relacionado aos canais de comunicação também foi citado como falho, sendo esse o fator elencado como o principal para mudança em ações futuras:

Tá tudo ótimo, os preços estão bons para nós e para os clientes, nós temos uma variedade que atende as necessidades deles, sempre que o cliente pede mais carrinho, mais sacolinha, embalagem, a gente procura atender, mas, seria preciso mais divulgação (Banca A).

Eu acho que é preciso mais divulgação para nos ajudar. Para você ter uma ideia, a feira existe a mais de 20 anos e tem gente que não conhece. Todo mundo tem Facebook, se a gente tivesse alguma coisa lá já ajudaria (Banca D).

Eu já acho que precisamos de mais propaganda no jornal e no rádio. A internet eu acho que não faz diferença (Banca E).

Eu acho que um uniforme ajudaria a identificar quem é feirante e quem é cliente. Acho que isso ajudaria as pessoas a falarem bem de nós (Banca J).

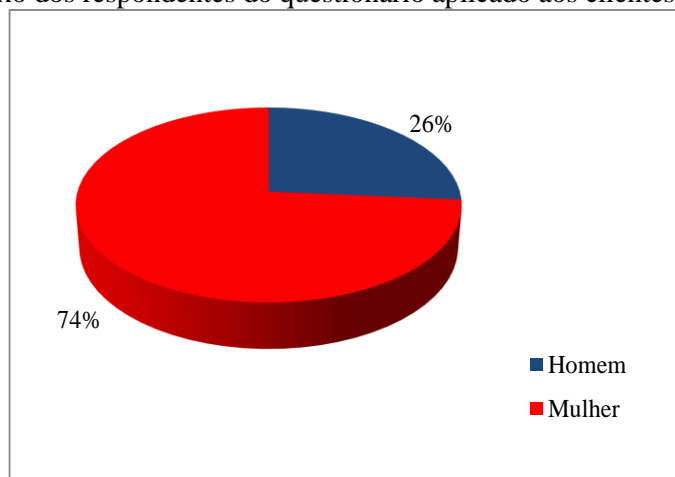
Precisamos de mais divulgação principalmente quando a gente sabe que vai ter feriado por exemplo. As pessoas acham que não vamos trabalhar, mas estamos aqui (Banca M).

Dessa forma, a relação entre os feirantes e o presidente da associação pode ser classificada como muito boa, na qual a confiança e o coleguismo são os pontos-chave da relação. Todos podem e devem opinar a respeito das decisões que precisam ser tomadas, no entanto, poucos se envolvem na prática com os afazeres da associação.

Em relação aos clientes, o questionário (Apêndice V) foi aplicado no dia 14 de janeiro, sendo que cada um dos 19 respondentes foram abordados no espaço de circulação e não durante uma compra, justamente para não constranger nem o feirante e nem o cliente.

Dos clientes que participaram da pesquisa, apenas 5 são do gênero masculino e 14 pertencem ao gênero feminino (gráfico 19).

Gráfico 19 - Sexo dos respondentes do questionário aplicado aos clientes da APROFEIRA



Fonte: Dados Pesquisa (2016)

A tabela 8 e o gráfico 20 demonstram que a maioria dos entrevistados possui mais de 60 anos de idade, somando 63% do total, indo de encontro às percepções do presidente da APROFEIRA e dos feirantes, os quais afirmam que há um público mais jovem frequentando a feira.

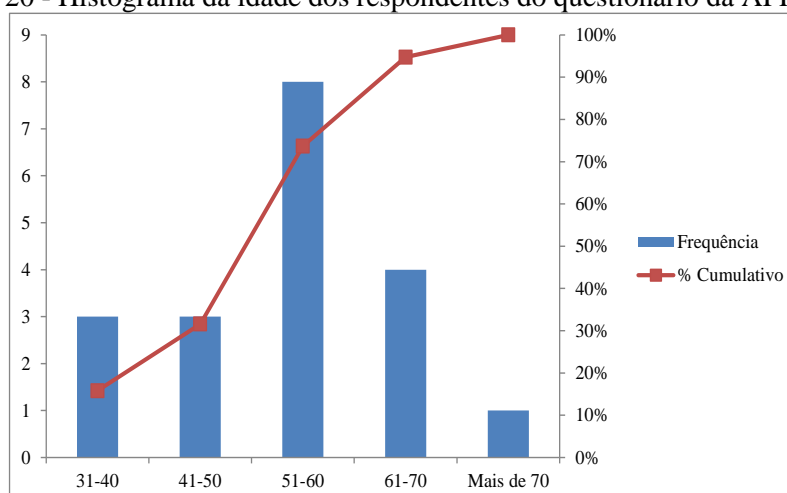
Tabela 8 - Frequência e percentual dos blocos de idade dos respondentes da APROFEIRA

Blocos	Frequência	% Cumulativo	Blocos	Frequência	%
31-40	3	16%	51-60	8	42%
41-50	3	32%	61-70	4	21%
51-60	8	74%	31-40	3	16%
61-70	4	95%	41-50	3	16%
Mais de 70	1	100%	Mais de 70	1	5%

Fonte: Dados Pesquisa (2016)

No entanto, isso pode ser explicado pelo fato de que o questionário foi aplicado na quinta-feira, dia que historicamente há uma circulação menor devido aos horários de trabalho da maioria do público, conseqüentemente, as pessoas que comparecem à feira durante a semana são os clientes tradicionais e aposentados. A escolaridade é outro ponto que reflete o público atingido pela pesquisa, sendo que 58% dos respondentes possuem ensino superior completo (tabela 9)

Gráfico 20 - Histograma da idade dos respondentes do questionário da APROFEIRA



Fonte: Dados Pesquisa (2016)

Tabela 9 - Escolaridade dos respondentes da APROFEIRA

Escolaridade	Frequência	%
Superior completo	11	58%
Médio completo	4	21%
Superior incompleto	2	11%
Médio incompleto	1	5%
Fundamental completo	1	5%
Fundamental incompleto	0	0%

Fonte: Dados Pesquisa (2016)

Finalizando a parte de identificação dos respondentes, tem-se, portanto, a confirmação do perfil do público que frequenta a feira durante a semana: 68% são clientes da Feira há mais de 10 anos.

Proseguindo com a pesquisa, essa parte do questionário buscou identificar questões relacionadas aos elementos do DART. No que tange ao primeiro elemento, o diálogo, as respostas corroboraram com a percepção dos feirantes: apenas 2 respondentes dos 19 pesquisados afirmaram dar sugestões e fazer questão de contribuir com ideias que possam melhorar os produtos e serviços. Porém, mesmo aqueles que afirmam que não emitem opiniões ou sugestões, garantem que o diálogo em geral é muito bom, baseado na transparência e na confiança:

Sempre que eu venho aqui e vejo que alguma coisa pode ser melhorada eu falo diretamente para os feirantes. Conheço quase todas as bancas e acho importante participar (Cliente 20).

Eu viajo muito e vejo como funcionam as feiras em outros lugares, então sempre que posso estar aqui eu venho na feira e trago ideias. Tipo, cheguei a trazer sementes de quiabo para uma feirante plantar e deu certo (Cliente 1).

Por mim a feira seria mais tarde, mas eu sei que assim é melhor para eles. Não fico falando sobre isso. Eu que tenho que vir mais cedo (Cliente 2).

Eu sou bem atendido, tudo o que eu quero saber eles me falam na hora da compra. Não tenho o que opinar (Cliente 8).

O diálogo sempre foi muito bom e cordial. Eu confio no que eles me falam e vejo o esforço para manter tudo em ordem, não é preciso dar sugestões quando as coisas andam bem (Cliente 13).

Sobre o acesso, os respondentes afirmam que não há dificuldades, apesar de que alguns gostariam de poder usar cartões de crédito ou comprar pela internet. A entrega em casa também foi citada como uma pretensão dos clientes. Cabe destacar também que o compartilhamento dos riscos está muito atrelado à transparência e à confiança:

Eu nem vou olhar no mercado, nem sei dizer a diferença de preços porque sei que aqui tudo é melhor e mais saudável (Cliente 2).

Eu quase não pergunto nada, confio no que eles me dizem. Se eles dizem que é orgânico eu compro. Creio que eles não mentiriam (Cliente 6).

É muita confiança e acaba que não pergunto nada (Cliente 17).

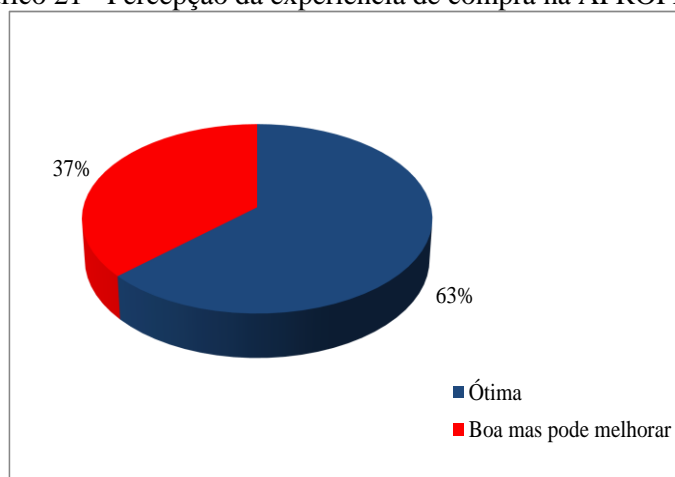
Quando questionados sobre as suas percepções de preço e experiência de compra, bem como quando solicitados a descrevê-la, a pesquisa objetivou analisar se o ambiente é inovador e se há fatores de desconexão de mentalidade entre os atores envolvidos. Dessa forma, pode-se observar novamente que o ambiente da feira não pode ser classificado como inovador em experiência, apesar de a compra ser considerada “Ótima” por 63% dos clientes (gráfico 21):

Eu acho que a estrutura em sim é boa, mas as pessoas ficam amontoadas na frente da banca quando tem muito movimento, fica difícil até de passar. Então eu compro o que tenho que comprar e vou embora (Cliente 18).

Eu gosto da feira, minha experiência de compra é boa, mas poderia ter um ambiente para a gente tomar um café, comer um lanche... Um espaço assim seria legal (Cliente 19).

Minha experiência é boa, mas a estrutura poderia melhorar. No verão, por exemplo, isso aqui vira um forno, quase não dá para ficar aqui dentro. É comprar e sair e no inverno é uma geladeira... (Cliente 21).

Gráfico 21 - Percepção da experiência de compra na APROFEIRA



Fonte: Dados Pesquisa (2016)

A desconexão também não foi percebida pelos clientes, uma vez 100% dos respondentes afirmam que os preços são condizentes com os produtos e serviços:

Eu acho até que eles cobram um valor abaixo do que deveriam (Cliente 20).

Os produtos são muito bons, sempre dou preferência para comprar aqui, mas é preciso chegar bem cedo, se não a gente não encontra nada (Cliente 1).

Eu queria ter mais opções, mais variedade de produtos, estou grávida e quero me alimentar melhor. Mas como frequento a feira a pouco tempo, me disseram que é por causa do horário que eu venho (Cliente 10).

Sendo assim, da mesma forma que nos estudos de caso anteriores, na próxima seção será realizada a análise dos resultados descritos até o momento.

4.4.2 Análise dos resultados obtidos no estudo de caso da APROFEIRA

Considerando todo o exposto, observa-se que a relação entre a Feira do Produtor e os clientes é de cordialidade, e que há um envolvimento emocional, pois ela representa um local de encontro e um símbolo da cidade. No entanto, apesar de uma frequência de longa data por parte dos clientes e até certo ponto alguns laços de amizade entre clientes e feirantes, não se percebe um envolvimento entre as partes a fim de cocriar valor.

O diálogo foi classificado como muito bom e acessível, a transparência também foi elogiada, até porque a maioria dos feirantes permite visitas às propriedades, tanto para

conferência das informações prestadas quanto para a comercialização, mesmo não sendo a maneira que os produtores preferam para a realização da venda direta. A confiança foi um dos fatores considerados como mais importantes nessa interação.

Em relação às dimensões da escolha, algumas não são contempladas, como por exemplo as opções de canais para a comercialização e por meio de transações, já que, em curto prazo, o uso da internet, a facilidade de horário e a entrega em domicílio não estão previstos nas ações a serem desenvolvidas pela APROFEIRA. O relacionamento preço-experiência que avalia o valor econômico foi classificado pelos clientes como justo, pois o preço cobrado pelos produtos condiz com a qualidade dos mesmos e com os serviços prestados. Esse ponto também enfatiza que não há desconexão entre a mentalidade dos atores envolvidos.

Em relação a proporcionar um ambiente que inova em experiência, a feira não contempla nenhuma das premissas nos moldes que a teoria da cocriação de valor preconiza. O que se observa é um ambiente familiar que proporciona um local de encontro para conversas e trocas de informações pessoais, ou seja, não existe cocriação de valor nesse estudo de caso. Porém, é extremamente importante destacar, a partir do exemplo citado por uma das bancas, que uma cadeia alimentar curta caracterizada como *face-to-face* pode sim cogerar valor, e isso ocorre quando o cliente participa efetivamente da coprodução.

O próximo capítulo tem, portanto, a função de descrever a etapa 5 do desenho da pesquisa (figura 10) e realizar a análise geral e interpretação dos dados primários com base na teoria, bem como realizar o cruzamento com as informações obtidas através do levantamento dos dados secundários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento de dados secundários permitiu à pesquisadora refletir sobre os rumos da pesquisa de campo, além de servir para nortear a análise final deste trabalho. Ao realizar um aprofundamento nas leituras dos artigos das revisões integrativas, constatou-se a necessidade de um consenso a respeito dos conceitos e ferramentas de cocriação de valor, dado este corroborado a partir das entrevistas com os especialistas.

No contexto teórico, o que se observou nas demais teorias e abordagens utilizadas para estudar a cocriação de valor foram formas que vieram ou para complementar os elementos do DART ou, através de termos que visivelmente se assemelham aos elementos que compõem essa ferramenta, explicar as relações B2B, B2C e C2C. Nesse sentido, observaram-se expressões como: capacidades relacionais, processos de interação, gestão da experiência, comunicação entre os atores, novas formas de envolver, experiências diferentes, vontade de participar, dentre outras, sendo que todas podem ser relacionadas ao diálogo, ao acesso, à transparência, às dimensões de cocriação e ao ambiente inovador de experiência contemplado na teoria da cocriação de valor de Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b). Portanto, considerando que as expressões tem a mesma intenção, neste trabalho a pesquisadora manteve os conceitos preconizados pelos autores e utilizou os elementos básicos da cocriação.

Contudo, de forma alguma se pode criticar essas tentativas, pois, como esta tese também pôde comprovar, o DART precisa de uma atualização para que sua aplicação seja considerada norteadora das próximas pesquisas sobre cocriação de valor. Diz-se isso porque, assim como demonstrado pela maioria dos artigos analisados nas revisões integrativas, os resultados dos quatro estudos de caso analisados neste trabalho indicam que a confiança é um elemento essencial quando se trata de cadeias curtas de abastecimento alimentar. Talvez os autores tenham considerado a sua inserção no contexto da cocriação como óbvia, no entanto, no contexto das cadeias curtas de abastecimento alimentar, a confiança merece destaque e permeia todas as interações, havendo cocriação ou não. Como exemplo cita-se o caso dos clientes do Projeto da Caixa Azul: todos os entrevistados afirmaram ter plena confiança de que os produtos entregues são 100% orgânicos, mesmo não possuindo um selo garantindo essa informação e mesmo sem nunca terem visto pessoalmente o local onde os produtos são cultivados. Mas, ao mesmo tempo em que existe essa confiança, esses clientes foram os mais enfáticos sobre suas intenções de não cocriar com o projeto, tanto que atualmente ele não existe mais. Como o Coordenador do projeto afirmou durante sua entrevista, sem o interesse

dos consumidores em participar ativamente da Caixa Azul, os idealizadores findariam o mesmo, pois não seria sustentável para a empresa continuar, como Gummesson (2002) afirmou que seria fundamental para uma interação de cocriação de valor.

Outro fator que precisa ser questionado é a 6ª premissa da Lógica S-D: “o consumidor é sempre um cocriador de valor”. Como essa pesquisa demonstrou, em cadeias curtas de abastecimento alimentar os consumidores nem sempre assumem uma posição de cocriadores. Esse resultado corrobora com os questionamentos feitos por Lehrer *et al.* (2012), que utilizou o termo “ortodoxia” para criticar a mesma premissa e afirmar que, muitas vezes, as interações inclusive atrapalham as empresas. Nesse ínterim, a pesquisadora sugere que a 6ª premissa considere que “o consumidor é um potencial cocriador de valor”, já que nem sempre está disposto a tal ação. Com exceção dos sócios ativos da Ecotorres, os demais clientes de todos os outros estudos de caso confirmam esse direcionamento.

Nesse sentido, poderia haver uma crítica à sugestão da pesquisadora se for considerado o que Prahalad e Ramaswamy (2004b) afirmam sobre as empresas proporcionarem ambientes inovadores em experiência, contudo, como o estudo da Loja Virtual do Mercado Público demonstrou, mesmo utilizando-se de vários canais para a cocriação, incluindo internet, telefone e interações pessoais, os clientes ainda assim têm como objetivo a comodidade e o preço. O que se deve considerar nesse tipo de cadeia alimentar curta da Loja Virtual é que o comportamento das bancas pode influenciar o comportamento não cocriativo dos consumidores, já que algumas delas deixaram claro que o site é apenas mais um canal de comercialização e não demonstram intenção de modificar a forma de trabalhar. Seguindo nessa mesma análise, pode-se constatar a mesma posição por parte dos produtores da APROFEIRA, os quais não demonstram interesse em modificar as formas de comercialização. Observando o perfil dos entrevistados tanto das bancas do Mercado Público quanto das bancas da APROFEIRA, constata-se que a maioria possui uma faixa etária mais elevada, fato que contribui para um preconceito e até mesmo certo receio de trabalhar com outros canais e de uma forma mais interativa, por exemplo.

A partir desses resultados, observa-se que a 7ª premissa de Vargo e Lusch (2004), a qual afirma que uma empresa não pode entregar valor, somente fazer proposições de valor, está correta, pois sem a predisposição dos produtores não há como os consumidores se engajarem em interações de cocriação de valor, mesmo havendo um bom diálogo e um acesso facilitado. Porém, esses resultados enfatizam que é preciso analisar todos os elos dessas cadeias curtas e que os processos de valor de atores individuais afetam a cocriação de valor ao

nível da rede, o que corrobora com os achados de Leroy *et al.* (2013) e Jaakkola e Hakanen (2013).

Nesse contexto, a 10ª premissa também se confirma. Segundo essa proposição, o valor é sempre unicamente determinado pelo beneficiário, ele é experiencial, contextual e é cheio de significado. Portanto, mesmo que os estudos de caso tenham revelado que as interações entre os atores são “boas”, mesmo que haja um diálogo e acessos claros e facilitados e que há a confirmação de transparência, a falta do compartilhamento de risco evidencia que em cadeias curtas não há cocriação de valor se não houver um compromisso real de coprodução. Nas interações das cadeias curtas de abastecimento alimentar, o compromisso está atrelado à coprodução, retomando o modelo de avaliação de Morgan e Hunt (1994) e que foi citado por Sheth e Parvatiyar (1995b). No entanto, esse aspecto contradiz outra afirmação feita por Vargo e Lush (2004) de que a cocriação é hierarquicamente maior que a coprodução, o que pode ser constatado através do único exemplo citado no estudo de caso da APROFEIRA, quando uma consumidora traz uma muda de quiabo orgânico para a banca começar a plantar e vender. Da mesma forma, com o único estudo de caso que revelou que há cocriação de valor em um dos elos das relações analisadas, os sócios ativos da Ecotorres cocriam valor com a cooperativa nem como com o Centro Ecológico, porque possuem um engajamento social e político com o meio ambiente, com o desenvolvimento local e com o estímulo à agricultura familiar. Esse resultado corrobora o ponto de vista de Lockie (2009), que discorreu sobre a importância das expressões de cidadania e atividades que falam dos direitos morais e responsabilidades coletivas, entre elas noções de cidadania ecológica e hortas comunitárias. Além disso, esses resultados vão ao encontro do que Prahalad e Ramaswamy (2004b) afirmam, ou seja, uma plataforma de engajamento não necessariamente precisa ser virtual, ela pode ser o ambiente físico onde ocorrem as interações.

Quando se observam outros estudos já realizados sobre as cadeias curtas, tem-se que é possível haver cocriação de valor nas interações envolvidas, mesmo que as mesmas não sejam identificadas como tal e mesmo que os atores envolvidos não saibam disso. Os estudos de Triches e Schneider (2010) demonstram que há cocriação de valor quando a política pública denominada Programa de Alimentação Escolar (PAE) consegue envolver produtores, consumidores e atores políticos em prol de um modelo de produção e consumo de alimentos mais sustentável, que auxilia no enfrentamento das problemáticas referentes à saúde da população de escolares e que cria mercados para os agricultores familiares, inclusive fomentando práticas de gestão ambiental. Esse exemplo confirma as perspectivas descritas pelos especialistas entrevistados nesta tese e confirma que a coprodução e o compromisso real

são fundamentais para a concretização da cocriação de valor, bem como ratificam o fato de que o ambiente físico supera o virtual.

Considerando todo o exposto, a resposta à pergunta de pesquisa é que, com excessão das relações entre a Ecotorres e o Centro Ecológico, não se pode afirmar que existe cocriação de valor em todos tipos de cadeias curtas de abastecimento alimentar. Esse resultado reafirma que as cadeias curtas de abastecimento alimentar possuem características próprias e suas especificidades são extremamente importantes quando se trata de analisar as interações e as relações entre os atores envolvidos. Sendo assim, conforme descrito na seção 3.3, o critério da validade externa foi comprovado através de uma replicação literal dos resultados, ou seja, eles são semelhantes entre si.

Portanto, como o propósito de um estudo de caso não é o de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de expandir ou generalizar proposições teóricas, a próxima seção discorrerá sobre as limitações e recomendações para estudos futuros.

5.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Mesmo objetivando seguir com o rigor exigido em uma pesquisa social, este trabalho possui algumas limitações. Elas dizem respeito ao tempo de existência das cadeias curtas pesquisadas, visto que, à exceção da APROFEIRA, os outros três objetos de estudo haviam sido implantados há pouco tempo. Esse fator pode ter contribuído para o resultado negativo da existência da cocriação de valor, já que as iniciativas não estavam consolidadas em seus ambientes.

Outro fator que precisa ser considerado é o fato de que todas as cadeias curtas pesquisadas, mesmo abrangendo os três tipos de classificação, localizam-se no Rio Grande do Sul.

Como descrito na seção anterior, é possível encontrar interações de plena cocriação de valor em cadeias curtas de abastecimento alimentar, no entanto, as mesmas não estão identificadas desta forma.

Recomenda-se, portanto:

- Realizar estudos com cadeias curtas de abastecimento alimentar consolidadas no mercado;

- Buscar exemplos em outros estados e promover uma comparação entre os estudos.
- Aprofundar os estudos no que tange ao comportamento do consumidor para que se compreendam os fatores motivacionais da cocriação de valor em cadeias curtas de abastecimento alimentar.
- Realizar uma revisão integrativa de literatura sobre cadeias curtas de abastecimento alimentar e identificar possíveis interações de cocriação de valor.

REFERÊNCIAS

- AIJO, T. S. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing. Environmental factors behind the changing marketing paradigm. **European Journal of Marketing**, Bingley, v. 30, n. 2, p. 8-18, 1996.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- ARAÚJO, C. A. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- ARNDT, J. Toward a Concept of Domesticated Markets. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 43, n. 4, p. 69-75, 1979. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1250272>>. Acesso em: 02 jun 2015.
- ARNOULD, E.J.; THOMPSON, C.J. Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. **Journal of Consumer Research**, vol. 31, no. 4, pp. 868–882, 2005. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/10.1086/426626>>. Acesso em: 06 jul. 2016.
- BAGOZZI, R. Reflections on relationship marketing in consumer markets. **Official Publication of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 23, n. 4, p. 272-277, 1995.
- BALLANTYNE, D.; AITKEN, R. Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 6, p. 363-371, 2007.
- BARTELS, R. **El Desarrollo del Pensamiento en Mercadotecnia**. México: Continental S.A., 1964. 328 p.
- _____. Development of Marketing Thought: a Brief History. In: BAKER, M. J. (Ed.). **Marketing: Critical Perspectives on Business and Management**. London: Routledge, 1965. cap. 27. v. 5.
- BECKER, C.; DOS ANJOS, F. S. Segurança alimentar e desenvolvimento rural: limites e possibilidades do Programa de Aquisição de Alimentos da agricultura familiar, em municípios do sul gaúcho. **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, v. 17, n. 1, p. 61-72, 2010.
- BERRY, L. Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. **Official Publication of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- BITNER, M. Building service relationships: It's all about promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, London, v. 23, n. 4, p. 246-251, 1995. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/009207039502300403>>. Acesso em: 13 jul 2015.
- BRASIL, V. S.; SANTOS, C. R. D.; DIETRICH, J. F. **Co-criação de Valor**: Proposição de uma Estrutura de Análise dos Elementos Influenciadores de Criação Compartilhada de Valor nas Empresas. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 4., 2010, Florianópolis/SC. [Anais...] Florianópolis/SC: [s.n], 2010.
- BRUNORI, G.; MALANDRIN, V.; ROSSI, A. Trade-off or convergence? The role of food security in the evolution of food discourse in Italy. **Journal of Rural Studies**, New York, v. 29, p. 19-29, 2013.
- CABIDDU, F.; LUI, T.; PICCOLI, G. Managing value co-creation in the tourism industry. **Annals of Tourism Research**, New York, v. 42, p. 86-107, 2013.

CASSOL, A.; SCHNEIDER, S. **Produção e Consumo de Alimentos: novas redes e atores. Lua Nova**, São Paulo, v. 95, p. 143-177, 2015.

CASSOL, A. P. **Redes Agroalimentares alternativas: mercados, interação social e a construção da confiança**. 2013. 186 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

CASTELLI HOSPITALIDADE. **Monã é objeto de tese no Doutorado na UFRGS**. Castelli Hospitalidade em Todos os Sentidos, 23 nov. 2015. Disponível em: <<http://castellihospitalidade.blogspot.com.br/2015/11/mona-e-objeto-de-tese-de-doutorado-na.html>>. Acesso em: 23 nov 2015.

CASTELLI HOSPITALIDADE. **Monã**: Centro de Estudos Ambientais. 2016. Disponível em: <<http://www.castellihospitalidade.com.br/site/mona>>. Acesso em: 06 abr. ano 2016.

CEMBALO, L. *et al.* "Rationally Local": Consumer Participation in Alternative Food Chains. **Agribusiness**, v. 31, n. 3, p. 330-352, 2015.

CENTRO ECOLÓGICO. **Histórico**: Cooperativas. 2015. Disponível em: <<http://www.centroecologico.org.br/historico.php>>. Acesso em: 13 nov 2016

CHEN, L.; MARSDEN, J.; ZHANG, Z. Theory and Analysis of Company- Sponsored Value Co-Creation. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, v. 29, n. 2, p. 141, 2012.

CHUEKE, G. V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. **Internext**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.

CLULEY, R. What Makes a Management Buzzword Buzz? **Organization Studies**, Los Angeles, v. 34, n. 1, p. 33-43, 2013.

COOPER, H. M. Scientific guidelines for conducting integrative research reviews. **Review of educational research**, Washington, v. 52, n. 2, p. 291-302, 1982.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 3, p. 68-81, 1990. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1251817>>. Acesso em: 05 maio 2015.

DAHL, D.W.; C. MOREAU, P. Thinking Inside the Box: Why Consumers Enjoy Constrained Creative Experiences. **Journal of Marketing Research**, August, v. 44, n.3, pp. 357-369, 2007.

DEGNEGAARD, R. Co-creation, prevailing streams and a future design trajectory. **CoDesign**, v. 10, n. 2, p. 96-111, 2014.

DESJEUX, D. Scale of observation: Amicro-sociological epistemology of social science practice. **Visual Sociology**, Pittsburgh, v. 11, n. 2, p. 45-55, 1996.

ECOTORRES. **Ecotorres Produtos Ecológicos**. 2015. Disponível em: <<https://www.facebook.com/ecotorres.produtosecologicos>>. Acesso em: 01 nov. 2015

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

FEENSTRA, G.; OHMART, J. The evolution of the School Food and Farm to School Movement in the United States: connecting childhood health, farms, and communities. **Childhood obesity (Print)**, New Rochelle, v. 8, n. 4, p. 280-289, 2012.

FERRARI, D. L. **Cadeias Agroalimentares curtas: a construção social de mercados de qualidade pelos agricultores familiares em Santa Catarina**. 2011. 347 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

FORNELL, C.; ROBINSON, W. T. Industrial organization and consumer satisfaction/dissatisfaction. **Journal of Consumer Research**, Gainesville, v. 9, n. 4, p. 403-412, 1983.

FÜLLER, J.; HUTTER, K.; FAULLANT, R. Why co-creation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions.(Report). **R & D Management**, Oxford, v. 41, n. 3, p. 259-273, 2011.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.

GANONG, L. H. Integrative reviews of nursing research. **Research in Nursing & Health**, New York, v. 10, n. 1, p. 1-11, 1987. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1002/nur.4770100103>>. Acesso em: 06 jul. 2016

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLASS, G. V. Primary, secondary, and meta-analysis of research. **Educational researcher**, Washington, v. 5, n. 10, p. 3-8, 1976.

GOODMAN, D. Rethinking Food Production–Consumption: Integrative Perspectives. **Sociologia Ruralis**, Oxford, v. 42, n. 4, p. 271-277, 2002b.

_____. Rural Europe redux? Reflections on alternative agro-food networks and paradigm change. **Sociol. Rural.**, Assen, v. 44, n. 1, p. 3-16, 2004.

GRANDY, G.; LEVIT, T. Value co-creation and stakeholder complexity: what strategy can learn from churches. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 10, n. 3, p. 243-273, 2015.

GRÖNROOS, C. Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. **Journal of Business Research**, Athens, v. 20, n. 1, p. 3-11, 1990. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/014829639090037E>>. Acesso em: 3 jul. 2016.

_____. From Marketing Mix to Relationship Marketing. **Management Decision**, York, Inglaterra, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00251749410054774>>. Acesso em: 2 jun. 2015.

_____. Relationship marketing: strategic and tactical implications. **Management Decision**, cidade, v. 34, n. 3, p. 5-14, 1996. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00251749610113613>>. Acesso em: 2 jul. 2015.

GUMMESSON, E. Implementation requires a relationship marketing paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, London, v. 26, n. 3, p. 242-249, 1998. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0092070398263006>>. Acesso em: 03 ago. 2014

_____. Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming. **Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, Calif., v. 16, n. 7, p. 585-589, 2002.

HEALY, J. C.; MCDONAGH, P. Consumer roles in brand culture and value co-creation in virtual communities. **Journal of Business Research**, Athens, v. 66, n. 9, p. 1528-1540, 2013.

HUNT, S. D.; GOOLSBY, J. The Rise and Fall of the Functional Approach to Marketing: a Paradigm Displacement Perspective. In: NEVETT, T. A. F., R. A. (Ed.). **Historical Perspectives in Marketing: Essays in Honor of Stanley C. Hollander**: Lexington Books, 1988. cap. 3, p. 35-51.

IACOBUCCI, D.; OSTROM, A. Commercial and interpersonal relationships; Using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, v. 13, n. 1, p. 53-72, 1996.

ILBERY, B. *et al.* Product, process and place - An examination of food marketing and labelling schemes in Europe and North America. **Eur. Urban Reg. Stud.**, Harlow, v. 12, n. 2, p. 116-132, 2005b.

IPPOLITO, A. Creating value in multiple cooperative relationships. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 1, n. 3, p. 255-270, 2009.

JAAKKOLA, E.; HAKANEN, T. Value co-creation in solution networks. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 42, n. 1, p. 47-58, 2013.

JACOBY, J.; SPELLER, D. E.; BERNING, C. K. Brand choice behavior as a function of information load: Replication and extension. **Journal of consumer research**, Gainesville, v. 1, n. 1, p. 33-42, 1974.

JÜTTNER, U.; WEHRLI, H. P. Relationship Marketing from a Value System Perspective. **International Journal of Service Industry Management**, Bradford, v. 5, n. 5, p. 54-73, 1994. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09564239410074394>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

KOHLER, T. *et al.* Avatar-based innovation: Consequences of the virtual co-creation experience. **Computers in Human Behavior**, v. 27, n. 1, p. 160-168, 2011.

LEHRER, M. *et al.* Challenging the orthodoxy of value co-creation theory: A contingent view of co-production in design-intensive business services. **European Management Journal**, London, v. 30, n. 6, p. 499-509, 2012.

LEMES, F. R. M. **Contribuição da Economia Solidária ao Desenvolvimento Local: Agricultores Familiares Feirantes e Associações de Catadores**. 2009. 160 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2009.

LEROY, J.; COVA, B.; SALLE, R. Zooming in VS zooming out on value co-creation: Consequences for BtoB research. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 42, n. 7, p. 1102-1111, 2013.

LOCKIE, S. Responsibility and agency within alternative food networks: assembling the “citizen consumer”. **Agric Hum Values**, Dordrecht, v. 26, n. 3, p. 193-201, 2009.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, London, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006. Disponível em: <<http://mtq.sagepub.com/content/6/3/281.abstract>>. Acesso em: 25 abr 2015.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing. Uma Orientação Aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARSDEN, T.; BANKS, J.; BRISTOW, G. Food supply chain approaches: Exploring their role in rural development. **Sociol. Rural.**, Assen, v. 40, n. 4, p. 424-438, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MERCADO PÚBLICO. **História do Mercado Público de Porto Alegre**. 2016. Disponível em: <<https://mercadopublico.com.br/historia-mercado-publico/>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

MICHAELIS, D. D. L. P. **Dicionário on-line Uol**. [S.l.]: Editora Melhoramentos, 2009.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1252308>>. Acesso em: 18 mar. 2015

MUNICÍPIO DE IJUÍ. **A Feira de Peixes de Ijuí**. 2012. Disponível em: <http://www.ijui.rs.gov.br/noticias/produtores_se_preparam_para_a_feira_de_peixes_da_proxima_semana>. Acesso em: 31 maio 2016.

MURDOCH, J. Networks - a new paradigm of rural development? **J. Rural Stud.**, New York, v. 16, n. 4, p. 407-419, 2000.

NGUGI, I. K.; JOHNSEN, R. E.; P., ERDÉLYI. Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 2, p. 260-278, 2010.

OKUBO, Y. **Bibliometric indicators and analysis of research systems: methods and examples**. Paris: OECD, 1997.

ONDA VERDE. **ONG Onda Verde e Ecotorres: Parceiras na busca pela alimentação saudável**. 2015. Disponível em: <http://ondaverdeong.org.br/page_84.html>. Acesso em: 12 nov. 2015.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PETERSON, R. Relationship marketing and the consumer. **Official Publication of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 23, n. 4, p. 278-281, 1995.

PIERCY, N. F. Marketing implementation: The implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 26, n. 3, p. 222-236, 1998. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0092070398263004>>. Acesso em: 15 abr. 2015

PONGSAKORNRUNGSILP, S.; SCHROEDER, J. E. Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. **Marketing Theory**, London, v. 11, n. 3, p. 303-324, 2011.

POWELL, W. W. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harv. Bus. Rev.**, Boston, v. 78, n. 1, p. 79-87, 2000.

_____. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, New York, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004a. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-4644349461&partnerID=40&md5=cbb9c4759d060bce7d7138534fca3e4f>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

_____. **O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004b.

PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. **O Mercado Público Central de Porto Alegre**. 2016. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/mercadopublico/default.php?p_secao=20>. Acesso em: 30 mar. 2016

RADOMSKY, G. F. W. **Certificação Participativa e Regimes de Propriedade Intelectual**. 2010. 302 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Antropologia Social, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

RAMASWAMY, V. It's about human experiences... and beyond, to co-creation. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 40, n. 2, p. 195-196, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110001124>>. Acesso em: 03 maio 2014.

RAMASWAMY, V.; COUTINHO, A. Plataforma–cocriação–desenvolvimento. **HSM Management**, Barueri, v. 88, p. 50-58, 2011.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. Strategy and co-creation thinking. **Strategy & Leadership**, v. 41, n. 6, p. 5 - 10, 2013.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/03090569610106626>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

RECH, I.; MAÇADA, A. C. G. Definição de uma estrutura conceitual do valor da tecnologia da informação nos processos de co-criação em relacionamentos interorganizacionais. In: SIMPÓSIO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 26., 2010, Vitória/ES. [Anais...] ... Vitória/ES: [s.n.], 2010.

REIBSTEIN, D. J.; YOUNGBLOOD, S. A.; FROMKIN, H. L. Number of choices and perceived decision freedom as a determinant of satisfaction and consumer behavior. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 60, n. 4, p. 434, 1975.

RENTING, H.; MARSDEN, T. K.; BANKS, J. Understanding alternative food networks: Exploring the role of short food supply chains in rural development. **Environment and Planning A**, London, v. 35, n. 3, p. 393-411, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHINS, M. L. Valuing things: The public and private meanings of possessions. **Journal of consumer research**, Gainesville, v. 21, n. 3, p. 504-521, 1994.

RIHOVA, I. *et al.* Conceptualising Customer-to-customer Value Co-creation in Tourism. **International Journal of Tourism Research**, v. 17, n. 4, p. 356-363, 2015.

ROBERTS, D.; HUGHES, M.; KERTBO, K. Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 48, n. 1/2, p. 147-169, 2014.

ROCHA, A. D.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, p. 87-93, 2006.

ROMAN, A. R.; FRIEDLANDER, M. R. REVISÃO INTEGRATIVA DE PESQUISA APLICADA À ENFERMAGEM. **Cogitare Enfermagem**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 109-112, 1998. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/44358/26850>>. Acesso em: 08 jul 2016.

SARAIVA, E. B. *et al.* Panorama da compra de alimentos da agricultura familiar para o Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 927-936, 2013.

SASSATELLI, R. Consumer Culture, Sustainability and a New Vision of Consumer Sovereignty. **Sociologia Ruralis**, Assen, v. 55, n. 4, p. 483-496, 2015.

SCARABELOT, M. **Construção de Cadeias Agroalimentares curtas e papel dos atores em Nova Veneza /SC**. 2012. 203 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

SCHMITT, C. J. Aquisição de alimentos da agricultura familiar Integração entre política agrícola e segurança alimentar e nutricional. **Revista de política agrícola**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 78-88, 2005.

SCHNEIDER, S. Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 99, 2003.

_____. Situando o desenvolvimento rural no Brasil: o contexto e as questões em debate. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 30, p. 511-531, 2010.

SCHNEIDER, S.; FERRARI, D. L. Cadeias Curtas, Cooperação e Produtos de Qualidade na Agricultura Familiar - o Processo de Relocalização da Produção Agroalimentar em Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras/MG, v. 17, n. 1, p. 56-71, 2015.

SHARMA, A.; SHETH, J. N. Relationship marketing: An agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 26, n. 2, p. 87-89, 1997.

SHAW, E. H.; JONES, B. D. G. A history of schools of marketing thought. **Marketing Theory**, London, v. 5, n. 3, p. 239-281, 2005.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995a.

_____. Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 23, n. 4, p. 255-271, 1995b.

SHETH, J.; SISODIA, R. S.; SHARMA, A. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 28, n. 1, p. 55-66, 2000.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005. Disponível em: <<http://hrd.sagepub.com/content/4/3/356.abstract>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

TREGGAR, A. Progressing knowledge in alternative and local food networks: Critical reflections and a research agenda. **Journal of Rural Studies**, New York, v. 27, n. 4, p. 419-430, 2011.

TRICHES, R. M.; SCHNEIDER, S. Alimentação escolar e agricultura familiar: reconectando o consumo à produção. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 933-945, 2010.

TROCCOLI, I. R.; ALTAF, J. G. Aplicação do modelo de cocriação de valor no agronegócio citrícola paulista. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, v. 21, n. 4, p. 131-146, 2012.

- VAN DER PLOEG, J.D. et al. Rural development: from practices and policies towards theory. **Sociologia Ruralis**, Assen, v. 40, n. 4, p. 391-408, 2000.
- VARGO, S.; LUSCH, R. Service- dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>>. Acesso em: 28 abr. 2014.
- VEEN, E.; DERKZEN, P. Motivations, Reflexivity and Food Provisioning in Alternative Food Networks: Case Studies in Two Medium-sized Towns in the Netherlands. **International Journal of Sociology of Agriculture and Food**, Pullman, v. 19, n. 3, p. 365-382, 2012.
- WATTS, D. C. H.; ILBERY, B.; MAYE, D. Making reconnections in agro-food geography: alternative systems of food provision. **Progress in human geography**, London, v. 29, n. 1, p. 22-40, 2005.
- WEBSTER, F. E. The changing role of marketing in the corporation. **IEEE Engineering Management Review**, New York, v. 21, n. 3, p. 48-60, 1992.
- WHITE, T. R.; HEDE, A. M.; RENTSCHLER, R. Lessons from arts experiences for service-dominant logic. **Marketing Intelligence and Planning**, v. 27, n. 6, p. 775-788, 2009.
- WHO, J.; CONSULTATION, F. A. O. E. **Diet, nutrition and the prevention of chronic diseases: report of a joint WHO/FAO expert consultation**. Geneva: WHO, 2003. (WHO technical report series; 916).
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: [s.n], 1985.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1251446>>. Acesso em: 26 mai. 2015.
- ZWASS, V. Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. **International Journal of Electronic Commerce**, Armonk, v. 15, n. 1, p. 11-48, 2010.

APÊNCIDE A – QUADRO COM O RESULTADO DA REVISÃO INTEGRATIVA NA WEB OF SCIENCE E SCOPUS

Título	Autores	Periódico	Ano	Área de Pesquisa
Managing the co-creation of value	Payne, A.; Storbacka, K.; Frow, P.	Journal of the Academy of Marketing Science	2008	Business Economics
On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective	Vargo, S.L.; Maglio, P.P.; Akaka, M.A.	European Management Journal	2008	Business Economics
Putting Consumers to Work 'Co-creation' and new marketing govern-mentality	Zwick, D.; Bonsu, S.; Darmody, A.	Journal of Consumer Culture	2008	Cultural Studies
Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach	Edvardsson, B.; Tronvoll, B.; Gruber, T.	Journal of the Academy of Marketing Science	2011	Business Economics
The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value	Spohrer, J.; Maglio, P.P.	Production and Operations Management	2008	Engineering
Value co-creation in service logic: A critical analysis	Grönroos, C.	Marketing Theory	2011	Business Economics
Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors	Cova, B.; Salle, R.	Industrial Marketing Management	2008	Business Economics
Critical service logic: making sense of value creation and co-creation	Grönroos, C.; Voima, P.	Journal of the Academy of Marketing Science	2013	Business Economics
Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective	Zwass, V.	International Journal of Electronic Commerce	2010	Business Economics
Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities	Nambisan, S.; Baron, R.A.	Journal of Product Innovation Management	2009	Engineering
Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles	McCull-Kennedy, J.R.; <i>et al.</i>	Journal of Service Research	2012	Business Economics
Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA)	Ordanini, A.; Pasini, P.	European Management Journal	2008	Business Economics
Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process	Aarikka-Stenroos, L.; Jaakkola, E.	Industrial Marketing Management	2012	Business Economics
Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation	Echeverri, P.; Skalen, P.r	Marketing Theory	2011	Business Economics
Co-creating value for luxury brands	Tynan, C.; Mckechnie, S.; Chhuon, C.	Journal of Business Research	2010	Business Economics
Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise	Pitelis, C.N.; Teece, D.J.	Industrial and Corporate Change	2010	Business Economics
Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic	Ple, L.; Chumpitaz, R.C.	Journal of Services Marketing	2010	Business Economics
Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes	Cova, B.; Dalli, D.; Zwick, D.	Marketing Theory	2011	Business Economics
Cocreation of value in a platform ecosystem: the case of enterprise software	Ceccagnoli, M.; <i>et al.</i>	MIS Quarterly	2012	Computer Science
Examining the mechanism of the value co-creation with customers	Zhang, X.; Chen, R.	International Journal of Production Economics	2008	Engineering
Customer value co-creation behavior: Scale development and validation	Yi, Y.; Gong, T.	Journal of Business Research	2013	Business Economics
Co-creating value through customers' experiences: the Nike case	Ramaswamy, V.	Strategy & Leadership	2008	Business Economics
Collaborative networked organizations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era	Romero, D.; Molina, A.	Production Planning & Control	2011	Engineering
Leading the transformation to co-creation of value	Ramaswamy, V.	Strategy & Leadership	2009	Business Economics
Interfirm IT capability profiles and communications for cocreating relational value: evidence from the logistics industry	Rai, A.; <i>et al.</i>	MIS Quarterly	2012	Computer Science
The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation	Jaakkola, E.; Alexander, M.	Journal of Service Research	2014	Business Economics
Creative and playful learning: Learning through game co-creation and games in a playful learning environment	Kangas, M.	Thinking Skills and Creativity	2010	Educational Research
Understanding value co-creation in a co-consuming brand community	Pongsakornrunsilp, S.; Schroeder, J.E.	Marketing Theory	2011	Business Economics
Exploring value cocreation in relationships between an ERP vendor and ITS partners: a revelatory case study	Sarker, S.; <i>et al.</i>	MIS Quarterly	2012	Computer Science
Value co-creation in solution networks	Jaakkola, E.; Hakanen, T.	Industrial Marketing Management	2013	Business Economics
Practices as markets: Value co-creation in e-invoicing	Korkman, O.; Storbacka, K.; Harald, B.	Australasian Marketing Journal	2010	Economics and Econometrics
Avatar-based innovation: Consequences of the virtual co-creation experience	Kohler, T.; <i>et al.</i>	Computers in Human Behavior	2011	Psychology
Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market	Andreu, L.; Sánchez, I.; Mele, C.	Journal of Retailing and Consumer Services	2010	Business Economics

Value co-creation as a determinant of success in public transport services; A study of the Swiss Federal Railway operator	Gebauer, H.; Johnson, M.; Enquist, B.	Managing Service Quality	2010	Business Economics
Value Co-creation significance of tourist resources	Prebensen, N.K.; Vittersø, J.; Dahl, T.I.	Annals of Tourism Research	2013	Hospitality, Leisure, Sport & Tourism
Value co-creation and purchase intention in social network sites: The role of electronic Word-of-Mouth and trust – A theoretical analysis	See-To, E.W.K.; Ho, K.K.W.	Computers in Human Behavior	2014	Psychology
Individual customers' use and integration of resources: Empirical findings and organizational implications in the context of value co-creation	Baron, S.; Warnaby, G.	Industrial Marketing Management	2011	Business Economics
Value cocreation and wealth spillover in open innovation alliances	Han, K.; <i>et al.</i>	MIS Quarterly	2012	Computer Science
Managing Value Co-Creation In The Tourism Industry	Cabiddu, F.; Lui, T-W.; Piccoli, G.	Annals of Tourism Research	2013	Hospitality, Leisure, Sport & Tourism
Role of relationship management and value co-creation in social marketing	Desai, D.	Social Marketing Quarterly	2009	Business Economics
Consumer roles in brand culture and value co-creation in virtual communities	Healy, J.C.; McDonagh, P.	Journal of Business Research	2013	Business Economics
Conflicts and value co-creation in project networks	Mele, C.	Industrial Marketing Management	2011	Business Economics
Value co-creation: theoretical approaches and practical implications	Saarijärvi, H.; Kannan, P.K.; Kuusela, H.	European Business Review	2013	Business Economics
Theory and Analysis of Company-Sponsored Value Co-Creation	Chen, L.; Marsden, J.; Zhang, Z.	Journal of Management Information Systems	2012	Computer Science
Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs	Ngugi, I.K.; Johnsen, R.E.; Erdélyi, P.	Journal of Small Business and Enterprise Development	2010	Business Economics
Opportunism in co-production: Implications for value co-creation	Ertimur, B.; Venkatesh, A.	Australasian Marketing Journal	2010	Business Economics
Toward value co-creation in manufacturing and servicing	Ueda, K.; Takenaka, T.; Fujita, K.	CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology	2008	Engineering
From self-service to super-service: a resource mapping framework for co-creating value by shifting the boundary between provider and customer	Campbell, C.; Maglio, P.; Davis, M.	Information Systems and e-Business Management	2011	Business Economics
The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction	Vega-Vazquez, M.; Angeles Revilla-Camacho, M.; Cossio-Silva, F.J.	Management Decision	2013	Business Economics
Social layers of customer-to-customer value co-creation	Rihova, I.; <i>et al.</i>	Journal of Service Management	2013	Business Economics
Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures	Enz, M.G.; Lambert, D.M.	Industrial Marketing Management	2012	Business Economics
Multi-focused strategy in value co-creation with customers: Examining cumulative development pattern with new capabilities	Zhang, X.; Ye, C.; Chen, R.; Wang, Z.	International Journal of Production Economics	2011	Engineering
Reconceptualising mega project success in Australian Defence: Recognising the importance of value co-creation	Chang, A.; <i>et al.</i>	International Journal of Project Management	2013	Business Economics
Theory of value co-creation: A systematic literature review	Galvagno, M.; Dalli, D.	Managing Service Quality	2014	Business Economics
Challenging the orthodoxy of value co-creation theory: A contingent view of co-production in design-intensive business services	Lehrer, M.; <i>et al.</i>	European Management Journal	2012	Business Economics
Zooming in VS zooming out on value co-creation: Consequences for BtoB research	Leroy, J.; Cova, B.; Salle, R.	Industrial Marketing Management	2013	Business Economics
Value co-creation and university teaching quality Consequences for the European Higher Education Area (EHEA)	Diaz-Mendez, M.; Gummesson, E.	Journal of Service Management	2012	Business Economics
Dynamics of value co-creation in complex IT service engagements	Stucky, S.; <i>et al.</i>	Information Systems and e-Business Management	2011	Business Economics
Designing for mobile value co-creation—the case of travel counselling	Schmidt-Rauch, S.; Schwabe, G.	Electronic Markets	2014	Business Economics
Service Value Networks: Humans Hypernetwork to Cocreate Value	Chan, W.K.V.; Hsu, C.	IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics, Part A.	2012	Computer Science
Joint collaborative planning as a governance mechanism to strengthen the chain of IT value co-creation	Hadaya, P.; Cassivi, L.	Journal of Strategic Information Systems	2012	Computer Science
Connectivity in Service Systems: Does Technology-Enablement Impact the Ability of a Service System to Co-Create Value?	Breidbach, C.F.; Kolb, D.G.; Srinivasan, A.	Journal of Service Research	2013	Business Economics
Understanding value co-creation in complex services with many actors	Pinho, N.; Beirao, G.; Patricio, L.; <i>et al.</i>	Journal of Service Management	2014	Business Economics
Building in sustainability, social responsibility and value co-creation	Biggemann, S.; Williams, M.; Kro, G.	Journal of Business & Industrial Marketing	2014	Business Economics
The intermediary role in value co-creation within a triadic business service relationship	Natti, S.; <i>et al.</i>	Industrial Marketing Management	2014	Business Economics
Co-creation of Value by Open Innovation: Unlocking New Sources of Competitive Advantage	Martinez, M.G.	Agribusiness	2014	Food Science Technology

Marketing Managers' Perceptions of Value Cocreation	Cassidy, K.; <i>et al.</i>	Service Science	2013	Business Economics
Consumers at work, or curiosity at play? Revisiting the prosumption/value cocreation debate with smartphones and two-dimensional bar codes	Cochoy, F.	Marketing Theory	2015	Business Economics
Collective–conflictual value co-creation: A strategic action field approach	Laamanen, M.; Slaen, P.	Marketing Theory	2015	Business Economics
Value co-creation among hotels and disabled customers: An exploratory study	Navarro, S.; Andreu, L.; Cervera, A.	Journal of Business Research	2014	Business Economics
Resources for value co-creation in <i>e-commerce</i> : a review	Paredes, M.; Barrutia, J.; Echebarria, C.	Electronic Commerce Research	2014	Business Economics
Value co-creation through knowledge exchange in franchising	Paswan, A.K.; D'Souza, D.; Rajamma, R.K.	Journal of Services Marketing	2014	Business Economics
Business value of partner's IT intensity: value co-creation and appropriation between customers and suppliers	Setia, P.; Richardson, V.; Smith, R.J.	Electronic Markets	2015	Business Economics
Customer Effort in Value Cocreation Activities: Improving Quality of Life and Behavioral Intentions of Health Care Customers	Sweeney, J.C.; Danaher, T.S.; McColl-Kennedy, J.R.	Journal of Service Research	2015	Business Economics
The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants	Verleye, K.	Journal of Service Management	2015	Business Economics
Value co-creation through collective intelligence in the public sector; A review of US and European initiatives	Wise, S.; Paton, R.A.; Gegenhuber, T.	VINE: The journal of information and knowledge management systems	2012	Computer Science
Exploring the Triple Reciprocity Nature of Organizational Value Cocreation Behavior Using Multicriteria Decision Making Analysis	Chuang, H-M.; Lin, C-Y.; Chen, Y-S.	Mathematical Problems in Engineering	2015	Engineering
Strategic sourcing with multi-stakeholders through value co-creation: An evidence from global health care company	Nudurupati, S.S.; Bhattacharya, A.; Lascelles, D.; <i>et al.</i>	International Journal of Production Economics	2015	Engineering
Embracing value co-creation in primary care services research: a framework for success	Janamian, T.; Crossland, L.; Jackson, C.L.	Medical Journal of Australia	2016	General & Internal Medicine
Exploring customer-to-customer value co-creation platforms and practices in team sports	Uhrich, S.	European Sport Management Quarterly	2014	Hospitality, Leisure, Sport & Tourism
Heterogeneity of customers of personal image services: A segmentation based on value co-creation	Cossío Silva, F.J.; Revilla Camacho, M.A.; Vega Vázquez, M.	International Entrepreneurship and Management Journal	2013	Business Economics
Brand volunteering: Value co-creation with unpaid consumers	Cova, B.; Pace, S.; Skalen, P.	Marketing Theory	2015	Business Economics
Service provision for co-creation of value Insights from exchange- and production economy perspectives	Hammervoll, T.	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	2014	Business Economics
The role of learning in value co-creation in new technological B2B services	Komulainen, H.	Journal of Business & Industrial Marketing	2014	Business Economics
Systemic principles of value co-creation: Synergetics of value and service ecosystems	Meynhardt, T.; Chandler, J.D.; Strathoff, P.	Journal of Business Research	2016	Business Economics
Heteropathic versus homopathic resource integration and value co-creation in service ecosystems	Peters, L.D.	Journal of Business Research	2016	Business Economics
Value co-creation: concept and measurement	Ranjan, K.; Read, S.	Journal of the Academy of Marketing Science	2016	Business Economics
Managerial perceptions of service-infused IORs in China & India: A discursive view of value co-creation	Rod, M.; Lindsay, V.; Ellis, N.	Industrial Marketing Management	2014	Business Economics
Actor engagement as a microfoundation for value co-creation	Storbacka, K.; <i>et al.</i>	Journal of Business Research	2016	Business Economics
Identifying the value co-creation behavior of virtual customer environments using a hybrid expert-based DANP model in the bicycle industry	Chuang, H-M.; Chen, Y-S.	Human-centric Computing and Information Sciences	2015	Computer Science
On the road to value co-creation in health care: the role of consumers in defining the destination, planning the journey and sharing the drive	Janamian, T.; Crossland, L.; Wells, L.	Medical Journal of Australia	2016	General & Internal Medicine
The effect of co-creation experience on outcome variable	Mathis, E.; <i>et al.</i>	Annals of Tourism Research	2016	Hospitality, Leisure, Sport & Tourism
Conceptualising Customer-to-customer Value Co-creation in Tourism	Rihova, I.; <i>et al.</i>	International Journal of Tourism Research	2015	Hospitality, Leisure, Sport & Tourism
The effects of value co-creation practices on building harmonious brand community and achieving brand loyalty on social media in China	Luo, N.; Zhang, M.; Liu, W.	Computers in Human Behavior	2015	Psychology

APÊNCIDE B – QUADRO COM AS TEMÁTICAS ABORDADAS NOS ARTIGOS DA REVISÃO INTEGRATIVA NA WEB OF SCIENCE E SCOPUS

Temática	Quantidade de artigos
Teórico	21
Comunidade on-line	7
Tecnologia da Informação	4
Turismo	4
Ecosistemas de serviços	3
Ambiente virtual	2
<i>E-commerce</i>	2
Indústria de software	2
O setor de estética e imagem pessoal	2
Serviços de TI	2
Serviços empresariais intensivos em conhecimentos (KIBS)	2
Setor industrial	2
Transporte público ferroviário	2
Alianças de Inovação Aberta (OIA).	1
Alimentos orgânicos	1
Ambiente lúdico de aprendizagem	1
Área da saúde	1
Biblioteca britânica	1
Cadeia de suprimentos	1
Clientes de esportes em equipe	1
Comportamento organizacional	1
Customerização	1
Empresa de manutenção da propriedade	1
Empresa global de cuidados de saúde	1
Ensino superior	1
Equipes multifuncionais	1
Franquias	1
Gestão de projetos	1
Gestores de marketing	1
Indústria de cerveja	1
Indústria de equipamentos de telecomunicações	1
Indústria hoteleira	1
Intranet	1
Marcas de luxo	1
Multinacionais	1
Plataforma de Dados de Saúde	1
Programas de responsabilidade social	1
Redes de solução	1
Relações inter-organizacionais	1
Serviços	1
Serviços móveis	1
Setor da Saúde	1
Setor de logística	1
Setor do Vinho	1
Setor público	1
Transporte público	1
Varejo de móveis	1

APÊNCIDE C – QUADRO COM OS JOURNALS RESULTANTES DA REVISÃO INTEGRATIVA NA WEB OF SCIENCE E SCOPUS

Journals	Artigos
Agribusiness	1
CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology	1
Electronic Commerce Research	1
European Business Review	1
European Sport Management Quarterly	1
Human-centric Computing and Information Sciences	1
IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics, Part A: Systems and Humans	1
Industrial and Corporate Change	1
International Entrepreneurship and Management Journal	1
International Journal of Eletronic Commerce	1
International Journal of Physical Distribution & Logistics Management	1
International Journal of Project Management	1
International Journal of Tourism Research	1
Journal of Consumer Culture	1
Journal of Management Information Systems	1
Journal of Product Innovation Management	1
Journal of Retailing and Consumer Services	1
Journal of Small Business and Enterprise Development	1
Journal of Strategic Information Systems	1
Management Decision	1
Mathematical Problems in Engineering	1
Production and Operations Management	1
Production Planning & Control	1
Service Science	1
Social Marketing Quarterly	1
Thinking Skills and Creativity	1
VINE: The journal of information and knowledge management systems	1
Australasian Marketing Journal	2
Electronic Markets	2
Information Systems and e-Business Management	2
Journal of Business & Industrial Marketing	2
Journal of Services Marketing	2
Managing Service Quality	2
Medical Journal of Australia	2
Strategy & Leadership	2
Annals of Tourism Research	3
Computers in Human Behavior	3
European Management Journal	3
International Journal of Production Economics	3
Journal of Service Management	4
Journal of Service Research	4
Journal of the Academy of Marketing Science	4
MIS Quarterly	4
Journal of Business Research	7
Marketing Theory	7
Industrial Marketing Management	9

APÊNCIDE D - TABELA COM O RESULTADO DA REVISÃO INTEGRATIVA NO GOOGLE SCHOLAR

Título	Autores	Revista	Ano	Área de Pesquisa
Cocriação de valor com alunos: uma análise da influência social e do engajamento na disciplina como antecedentes de feedback do estudante	Grillo, T. L. H.; Do Nascimento, T. M.; Damacena, C.; Brasil, V. S.	Administração: Ensino e Pesquisa	2014	Administração
Cocriação como proposta para geração de valor: caso da empresa dental américa	de Oliveira, G.; Damacena, C.; Brambilla, F. R.	Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle	2014	Administração
A cocriação de valor no setor de implementos agrícolas: um estudo de caso da John Deere e sua rede de concessionários	de Oliveira Ost, S. C.; Schmidt, S.; Bohnenberger, M. C.	Estudos do ISCA	2015	Administração
Crowdfunding: A Influência da Co-Criação e do Sentimento de Pertença na Satisfação dos Apoiadores Luso-Brasileiros	Bernardes, B., & Lucian, R.	GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	2015	Contabilidade e Administração
Coordenação relacional e cocriação de valor: modelagem e proposta de aplicação na citricultura brasileira	Trocchi, I. R.; Altaf, J. G.	Informações Econômicas	2009	Administração
Co-criação de valor e fidelização dos clientes: uma visão integrada	Trocchi, I. R.	InterSciencePlace	2015	Economia e Agronegócio
Co-criação de valor: inovação no modelo de negócio obtendo vantagem competitiva	Zmoginski, A. S.; <i>et al.</i>	Jovens Pesquisadores-Mackenzie.	2010	Interdisciplinar
Co-criação de valor: análise do impacto na logística de exportação	da Rocha, E. A. M.; <i>et al.</i>	Latin American Journal of Business Management	2015	Contabilidade e Administração
Marketing de Experiência do Smartphone: a Cocriação de Valor por meio dos Aplicativos de Celular	de Freitas Coelho, M.; dos Santos, P.F. de A.A.	Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia	2013	Interdisciplinar
Cocriação de valor no transporte rodoviário de carga fracionada: um estudo de caso	da Silva, M. R.; Borges, I. R.; Pereirac, G. M.; Borchartdt, M.; Sellitto, M. A.	Production	2015	Administração, Ciências Contábeis e Turismo
Cocriação de valor no ensino superior privado: uma análise etnometodológica com alunos de administração de uma universidade do sul do Brasil	Brambilla, FR; Damacena, C.	RAEP - Administração: ensino e pesquisa	2012	Engenharia de Produção
Cocriação na internet: uma análise das perspectivas da empresa e do consumidor	Huertas, M.K.Z.; Varela, C.A.; Strehlau, S.	RAI: revista de administração e inovação	2012	Administração
Comportamento de cocriação de valor do consumidor como antecedente da satisfação e lealdade	Frio, R. S.; Brasil, V. S.	REGE-Revista de Gestão	2016	Administração
Co-criação de valor e perspectiva da lógica dominante: um estudo em uma empresa do setor aeronáutico	de Moraes, M. B.; Costa, B. K.	Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	2013	Administração
Co-criação através do Fator Mudança Cultural na Multinacional GE Healthcare	Barbara, B. Z., & Las Casas, A. L.	Revista da Faculdade de Administração e Economia	2013	Interdisciplinar
A relação entre os elementos da cocriação (DART) e com a ança no contexto de serviços	Becker, L. C. B., & de Brito Nagel, M.	Revista de Administração IMED	2013	Administração
O Processo de Cocriação de Valor entre Empresas e Consumidores: uma análise comparativa de dois casos da indústria de bens de consumo	Dietrich, J. F.; Brasil, V. S.; Frio, R. S.	Revista de Administração IMED	2013	Administração
Estudo de caso de novos negócios: Novos processos habilitando a co-criação de valor.	Pereira, C. M., Igarashi, K., & de Oliveira, A. R.	Revista de Gestão e Operações Produtivas	2013	Engenharia de Produção
Aplicação do modelo da cocriação de valor no agronegócio citrícola paulista	Trocchi, I. R.; Altaf, J. G.	Revista de Política Agrícola	2012	Política Agrícola
Refinando os conceitos de cocriação e coprodução: resultados de uma crítica da literatura	de Moraes, F. R.; Santos, J. B.	Revista Economia & Gestão	2015	Administração, Economia e Contabilidade
Cocriação de valor: uma bibliometria de 2000 a 2014	Ribeiro, H. C. M.; Costa, B. K.	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	2016	Administração
Indústria Brasileira de Suco de Laranja: Posicionamento dos Atores-Chave no Processo de Cocriação de Valor	Trocchi, I. R.; Altaf, J. G.	Revista em Agronegócio e Meio Ambiente	2010	Agronegócio e Meio Ambiente
Fidelização e Co-criação de Valor: uma Visão integrada	Trocchi, I. R.	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	2008	Administração
Dinâmica da Cocriação de Valor no Setor da Saúde: um Estudo de Casos Múltiplos no Mercado Paulista	Camarinha, D.; Costa, B. K.; Vieira, S. F. A	Revista Pretexto	2013	Administração

APÊNCIDE E - ROTEIRO BASE PARA AS ENTREVISTAS COM OS ESPECIALISTAS

1. Prezado Professor, como você começou a trabalhar com a Cocriação de Valor? Qual é o seu foco de pesquisa?
2. Pode descrever um pouco sobre o que é a Cocriação de Valor? Como ela funciona e quando uma empresa pode afirmar “sim, aqui existe cocriação de valor”?
3. Qual é a diferença básica entre a Cocriação de Valor de Ramaswamy e a Nova Lógica Dominante da Vargo e Lusch?
4. Somente grandes empresas e organizações podem valer-se das ferramentas da Cocriação? Pode citar algum exemplo?
5. As Plataformas de Engajamento são consideradas como pontos-chave da Cocriação de Valor. O que são exatamente essas Plataformas?
6. Qual é a importância da internet nesse processo todo? Há Cocriação de Valor sem o mundo virtual?
7. Em uma breve busca em plataformas de artigos, podemos ver que o tema tem sido aplicado de diversas formas e em diversas áreas.
 - a) O que pode ser dito sobre isso? Seria somente *buzz word* ou essa amplitude teria relação com um tema ainda muito confundido com o *crowdsourcing*, *Open Innovation*, entre outras?
 - b) Inclusive, os elementos chamados DART são poucos aplicados nesses artigos. Existem outras formas de tentar “medir” a cocriação de valor?
8. Onde mais a Cocriação de Valor pode ser aplicada? Existe cocriação em cadeias curtas?
9. E em cadeias curtas de abastecimento alimentar, como você percebe a cocriação de valor?
10. E em cadeias curtas de abastecimento alimentar, é possível que exista cocriação de valor sem que os participantes tenham a consciência desse processo?
11. Como você vê a Cocriação de Valor para os próximos anos? Quais são os pontos fortes e pontos fracos? O que precisa ser melhorado?
12. Há mais alguma coisa que você gostaria de descrever sobre o tema?

APÊNCIDE F – CARTA DE APRESENTAÇÃO À COORDENAÇÃO DA LOJA VIRTUAL DO MERCADO PÚBLICO

Prezados Senhores,

Venho por meio desta, solicitar a sua participação em uma pesquisa sobre a Cocriação de Valor entre os atores envolvidos em Cadeias curtas de abastecimento alimentar. Conforme explicado em contato realizado anteriormente, esta pesquisa faz parte da tese de doutoramento da aluna Luciana Maria Scarton, do curso de Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócio – CEPAN da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

A primeira etapa da pesquisa consiste em um Roteiro de cunho exploratório, que visa obter informações gerais sobre o empreendimento em questão. O objetivo é conhecer com mais profundidade a história e a dinâmica da Loja Virtual do Mercado Público, sendo que estas informações serão utilizadas para caracterizar as unidades de análise na tese que está sendo desenvolvida. Essas informações são de suma importância para os próximos estágios da pesquisa, que consistirão em entrevistas e observação direta, que serão previamente agendadas para melhor comodidade do participante.

Certa de sua compreensão quanto à importância da participação, agradeço desde já a atenção e colaboração.

Atenciosamente,

Luciana Maria Scarton

Mestre e Doutoranda em Agronegócios – CEPAN/UFRGS

luscarton@hotmail.com / (51) 9300-7051

APÊNCIDE G – PERGUNTAS DE CUNHO EXPLORATÓRIO AO COORDENADOR DA LOJA VIRTUAL DO MERCADO PÚBLICO

As perguntas a seguir são de cunho exploratório, sendo que o participante pode discorrer à vontade sobre o tema questionado.

- 1- Como surgiu a ideia de construir o site do Mercado Público?
- 2- Desde quando o site está no ar?
- 3- Quem são os colaboradores que de forma direta participaram para que esta ideia se concretizasse?
- 4- Como foi o processo de desenvolvimento?
- 5- Todas as bancas participam do projeto? Quantas são?
- 6- Existe algum critério específico que possa inviabilizar a participação de uma banca?
- 7- As bancas tem opção de não participar da Loja Virtual?
- 8- Existe um conselho que permita a interação entre as bancas e os administradores do site? Se sim, todos participam da elaboração das regras?
- 9- Como funciona a escolha dos produtos que estão à mostra no site?
- 10- Das opções de entrega, qual é a mais utilizada? E a forma de pagamento mais utilizado?
- 11- Existe um cadastro formalizado de clientes? Se sim, quantos já são?
- 12- Há um locus de interação entre os clientes, o site e as bancas, onde os clientes podem expressar sua opinião?
- 13- Vocês já possuem retorno dos clientes em relação aos serviços prestados pelo site? Se sim, qual é a impressão e opinião dos mesmos?
- 14- E na opinião de vocês, como classificam essa interação?
- 15- Quais são os planos futuros para o site?

APÊNCIDE H – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO AO COORDENADOR DA LOJA VIRTUAL DO MERCADO PÚBLICO

Parte 1 – Ambiente de Inovação da Experiência

Diferente do conceito tradicional de inovação, na cocriação de valor ela decorre das experiências vivenciadas através da interação entre os atores em determinado contexto. Um Ambiente Inovador de experiência é aquele que proporciona e facilita a vivência de uma experiência única para seus consumidores, assim como resultados positivos para todos os envolvidos nas interações que ali acontecem.

1. Você considera o site da Loja Virtual um Ambiente Inovador de Experiências? Por quê?

2. Esse Ambiente possui algumas características específicas, que juntas, oportunizam a cocriação de valor. Abaixo, descreva se elas ocorrem ou não no Ambiente que a Loja Virtual do Mercado Público proporciona, e se sim, de que forma elas acontecem:

a) Oportunidade para coconstruir suas experiências:

b) Acomoda um grupo heterogêneo de consumidores:

c) Reconhece que nem sempre há vontade de cocriar:

d) Aproveitamento e utilização das novas tecnologias:

e) Envolvimento de comunidades de consumidores:

f) Engajamento emocional e intelectual dos consumidores:

g) Reconhece os aspectos social e técnico da cocriação:

h) Existe alguma outra característica que você considera importante desse ambiente:

Parte 2 - Elementos Básicos da Cocriação

1. Existem quatro elementos básicos que são essenciais para que ocorra a Cocriação de valor: Diálogo, Acesso, Compartilhamento do Risco e Transparência (DART). Na sua visão, esses quatro elementos fazem parte das interações entre a Loja Virtual do Mercado Público, as Bancas participantes e os consumidores? Descreva como eles ocorrem:

-
-
2. Em que ponto você acredita que elas poderiam melhorar? De que forma?
-
-

Parte 3 – Ponto de Interação, elementos de desconexão e Dimensões da Escolha.

A desconexão entre a mentalidade dos consumidores e a mentalidade das empresas não é algo novo - empresas geralmente querem lucro, consumidores querem comodidade, por exemplo - e à medida que se avança na cocriação de valor, essa desconexão torna-se cada vez maior.

1. Você identifica essa desconexão entre as Bancas participantes da Loja Virtual e os Consumidores? De que forma ela ocorre?
-
-

2. Existem alguns fatores que condicionam o bom desenvolvimento dos elementos básicos da cocriação de valor. Esses fatores são chamados de Dimensões da Escolha na interação entre consumidor-empresa. A teoria descreve quatro. Em sua opinião, a Loja Virtual do Mercado Público proporciona essas dimensões? De que forma?

- a) Cocriação por meio de vários canais (loja virtual, loja física, app no celular...):
-
-

- b) Cocriação por meio de escolhas (personalização dos pedidos, escolha de quantidades, formas de pagamento):
-
-

- c) Cocriação por meio de transações (auxílio frente dificuldades nas compras pelo site):
-
-

- d) Relação preço-experiência na cocriação (preço condiz com expectativa de pagamento):
-
-

APÊNCIDE I – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO ÀS BANCAS PARTICIPANTES DA LOJA VIRTUAL DO MERCADO PÚBLICO

Parte 1 – Identificação da Banca/entrevistado

1. Proprietário ou Administrador? Há quanto tempo existe a Banca?
2. Quantas pessoas trabalham? Destas, quantas são da família?
3. Como ficou sabendo do site da Loja Virtual do Mercado Público?
4. Por que resolveu participar?
5. Do seu faturamento total, quantos % referem-se às compras realizadas através do site?

Parte 2 - Elementos Básicos da Cocriação de Valor

1. Existem quatro elementos básicos que são essenciais para que ocorra a Cocriação de valor: Diálogo, Acesso, Risco e Transparência.

a) Na sua visão, como ocorre o DIÁLOGO entre a Banca e a Loja Virtual? Tem algo que precisaria melhorar? Há troca de experiências?

b) E o DIÁLOGO entre a Banca e os clientes da Loja Virtual? Existe um contato direto ou somente através do site? Como vocês reagem quando chega alguma sugestão? Existe troca de experiências?

c) O ACESSO à Loja Virtual permitiu trazer novos clientes para a Banca? Em sua opinião, quem são esses clientes?

d) Existe TRANSPARÊNCIA na troca de informações com a Loja Virtual? De que forma?

e) Os clientes tem acesso a todas as informações sobre os produtos caso eles queiram ter essas informações?

Parte 3 – Ponto de Interação, elementos de desconexão e Dimensões da Escolha.

1. Você considera que foi uma boa ideia ter sua Banca em outro canal de comunicação para seu cliente? Na sua visão, o próprio cliente estava buscando por mais opções de comprar seus produtos?

2. Tem alguma sugestão? Algum comentário sobre a Loja Virtual? Sobre os processos de compra e venda?

APÊNCIDE J – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSUMIDORES DA LOJA VIRTUAL DO MERCADO PÚBLICO

Pesquisa loja virtual Mercado Público

Qual seu sexo? *

- Masculino
 Feminino

Sua idade *

Escolaridade *

- Fundamental incompleto
 Fundamental completo
 Médio incompleto
 Médio completo
 Superior incompleto
 Superior completo

Há quanto tempo é cliente do Mercado Público? *

O que você achou da iniciativa da loja virtual? *

Como ficou sabendo do site? Quais os motivos te levaram a consumir virtualmente? *

Quais produtos costuma comprar na Loja Virtual do Mercado Público? *

Com que frequência costuma visitar o site? *

- Todos os dias
 Semanalmente
 Mensalmente
 Esporadicamente

Com que frequência costuma comprar no site? *

- Todos os dias
- Semanalmente
- Mensalmente
- Esporadicamente

Você está consumindo mais produtos do Mercado Público por causa do site? *

- Sim
- Não

Existe algum produto que você passou a consumir somente após as compras realizadas pelo site? *

A existência da Loja Virtual fez com que você deixasse de frequentar o Mercado Público? *

- Sim
- Não

Você costuma dar sua opinião sobre o funcionamento do site, assim como produtos oferecidos pelas bancas? De que forma você faz isso? *

Na sua visão, como é o diálogo com a Loja Virtual? Tem algo que precisaria melhorar? Há alguma experiência que gostaria de relatar? *

Qual a sua percepção sobre o acesso a Loja Virtual? Tem algo a ser melhorado? *

Existe transparência na troca de informações com as Bancas? Você consegue todas as informações sobre os produtos caso queira? *

Na sua percepção, os preços são condizentes com o produto comprado e com o serviço prestado?

*

- Sim
- Não

Como você classifica a experiência de realizar as compras do Mercado Público virtualmente? *

- Péssima
- Ruim mas pode melhorar
- Boa mas pode melhorar
- Ótima

Tem algum comentário a mais que você gostaria de fazer sobre a Loja Virtual do Mercado Público? *

Podemos entrar em contato para entender melhor suas respostas?

Se SIM, deixe seu e-mail ou telefone abaixo:

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

APÊNDICE K – PERGUNTAS DE CUNHO EXPLORATÓRIO AO COORDENADOR DO PROJETO CAIXA AZUL

As perguntas a seguir são de cunho exploratório, sendo que o participante pode discorrer à vontade sobre o tema questionado.

1. Quais foram as primeiras ideias, quem participou e o que motivou o surgimento da Caixa Azul?
2. Como o Projeto funciona? Existem parceiros que participam? Quem são eles?
3. Como o *Slow Food* participa?
4. Como as compras são realizadas? E quais são as formas de pagamento?
5. De que forma a Caixa Azul entra em contato com seus clientes? Qual é o papel da internet nesse processo?
6. A Caixa Azul possui mídia em meios de comunicação convencionais (televisão, jornal e rádio)?
7. Clientes podem participar dando opiniões? Onde eles podem expressá-las (internet, site, facebook, pessoalmente, celular...)?
8. A Caixa Azul acata essas sugestões? Tem algum exemplo para relatar?
9. Como você classifica as relações entre todos os participantes da Caixa Azul (produtores, parceiros e clientes), mais baseada na confiança, na transparência das informações, informais ou são mais contratuais e formais?
10. Existe um cadastro formalizado de clientes? Se sim, quantos já são?
11. Vocês já possuem retorno dos clientes em relação aos serviços prestados? Se sim, qual é a impressão e opinião dos mesmos?
12. E na opinião de vocês, como classificam essa interação?
13. Quais são os planos futuros para o projeto?

APÊNDICE L – CARTA DE APRESENTAÇÃO À DIREÇÃO DA MONÃ

Prezados Senhores,

Venho por meio desta, solicitar a sua participação em uma pesquisa sobre a Cocriação de Valor entre os atores envolvidos em Cadeias curtas de abastecimento alimentar. Conforme explicado em contato realizado anteriormente, esta pesquisa faz parte da tese de doutoramento desta aluna no curso de Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócio – CEPAN da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

A primeira etapa da pesquisa consiste em um Roteiro de cunho exploratório, que visa obter informações gerais sobre o empreendimento em questão. O objetivo é conhecer com mais profundidade a história e a dinâmica do Projeto da Caixa Azul e envolverá entrevistas com os coordenadores do Projeto e com os seus consumidores, sempre com a autorização prévia de todos os envolvidos.

Essas informações são de suma importância para os próximos estágios da pesquisa, que consistirão em entrevistas e observação direta, que serão previamente agendadas para melhor comodidade do participante.

Certos de sua compreensão quanto à importância da participação, agradeço desde já a atenção e colaboração.

Atenciosamente,

Luciana Maria Scarton

Mestre e Doutoranda em Agronegócios – CEPAN/UFRGS

luscarton@hotmail.com / (51) 9300-7051

APÊNDICE M – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO AO COORDENADOR DO PROJETO CAIXA AZUL

Parte 1 – Ambiente de Inovação da Experiência

Diferente do conceito tradicional de inovação, na cocriação de valor ela decorre das experiências vivenciadas através da interação entre os atores em determinado contexto. Um Ambiente Inovador de experiência é aquele que proporciona e facilita a vivência de uma experiência única para seus consumidores, assim como resultados positivos para todos os envolvidos nas interações que ali acontecem.

1. Em sua opinião, em relação à Caixa Azul existe um Ambiente Inovador de Experiências? Serie o Facebook esse ambiente?

2. Esse Ambiente possui algumas características específicas, que juntas, oportunizam a cocriação de valor. Fale se elas ocorrem ou não no Ambiente que a Caixa Azul proporciona, e se sim, de que forma elas acontecem:

- a) Oportunidade para coconstruir suas experiências:

- b) Acomoda um grupo heterogêneo de consumidores:

- c) Reconhece que nem sempre há vontade de cocriar:

- d) Aproveitamento e utilização das novas tecnologias:

- e) Envolvimento de comunidades de consumidores:

- f) Engajamento emocional e intelectual dos consumidores:

- g) Reconhece os aspectos social e técnico da cocriação:

- h) Qual característica que você considera importante desse ambiente:

Parte 2 - Elementos Básicos da Cocriação

1. Existem quatro elementos básicos que são essenciais para que ocorra a Cocriação de valor: Diálogo, Acesso, Compartilhamento do Risco e Transparência (DART). Na sua visão, esses quatro elementos fazem parte das interações entre a Caixa Azul e os consumidores? Como eles ocorrem:

2. Em que ponto você acredita que elas poderiam melhorar? De que forma?

Parte 3 – Ponto de Interação, elementos de desconexão e Dimensões da Escolha.

A desconexão entre a mentalidade dos consumidores e a mentalidade das empresas não é algo novo - empresas geralmente querem lucro, consumidores querem comodidade, por exemplo - e à medida que se avança na cocriação de valor, essa desconexão torna-se cada vez maior.

1. Você identifica essa desconexão entre a Caixa Azul e os Consumidores? De que forma ela ocorre?

2. Existem alguns fatores que condicionam o bom desenvolvimento dos elementos básicos da cocriação de valor. Esses fatores são chamados de Dimensões da Escolha na interação entre consumidor-empresa. Em sua opinião, a Caixa Azul proporciona essas dimensões? De que forma?

- a) Cocriação por meio de vários canais (Facebook, e-mail, telefone, visitas...):

- b) Cocriação por meio de escolhas (personalização dos pedidos, escolha de quantidades, formas de pagamento):

- c) Cocriação por meio de transações (auxílio frente dificuldades nas compras, entrega...):

- d) Relação preço-experiência na cocriação (preço condiz com expectativa de pagamento):

APÊNDICE N – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSUMIDORES DO PROJETO CAIXA AZUL

Questionário Clientes Caixa Azul

Sexo

- Feminino
 Masculino

Qual sua idade

Escolaridade

- Fundamental incompleto
 Fundamental completo
 Médio incompleto
 Médio completo
 Superior incompleto
 Superior completo

Há quanto tempo é consumidor de produtos orgânicos?

O que você achou da iniciativa do Projeto Caixa Azul?

Como ficou sabendo do projeto? Quais os motivos te levaram a consumir?

Você está consumindo mais produtos orgânicos por causa da Caixa Azul?

- Sim
 Não

Existe algum produto que você passou a consumir somente após as compras realizadas pela Caixa Azul? *

- Sim
 Não

Qual?

Você costuma dar sua opinião sobre o funcionamento do projeto, assim como produtos oferecidos pelas caixas? De que forma você faz isso?

Na sua visão, como é o diálogo com a Caixa Azul? Tem algo que precisaria melhorar? Há alguma experiência que gostaria de relatar?

Qual a sua percepção sobre o acesso a Caixa Azul? Tem algo a ser melhorado?

Existe transparência na troca de informações? Você consegue todas as informações sobre os produtos caso queira?

Na sua percepção, os preços são condizentes com o produto comprado e com o serviço prestado?

Como você classifica a experiência de realizar as compras através da Caixa Azul?

- Péssima
- Ruim mas pode melhorar
- Boa mas pode melhorar

Tem algum comentário a mais que você gostaria de fazer?

Se fosse possível conversar sobre esta pesquisa, qual seria o melhor meio de entrar em contato com você:

- Telefone
- E-mail

APÊNDICE O – PERGUNTAS DE CUNHO EXPLORATÓRIO AO PRESIDENTE DA ECOTORRES

As perguntas a seguir são de cunho exploratório, sendo que o participante pode discorrer à vontade sobre o tema questionado.

1. Quais foram as primeiras ideias, quem participou e o que motivou o surgimento da Ecotorres?
2. Como funciona uma Cooperativa de Consumidores? Qual é a diferença entre a Ecotorres e as outras cooperativas?
3. Como é a relação com os produtores, existem contratos firmados ou as relações são baseadas na confiança?
4. Quem pode participar, existe algum critério de seleção desses produtores?
5. Quem são os consumidores que participam da cooperativa? Existe a possibilidade de outros consumidores participarem? Como funciona?
6. Existe algum conselho com reuniões periódicas para debater assuntos relativos à cooperativa? Quem pode participar?
7. Existe um cadastro de clientes? Se sim, quantos já são?
8. De que forma a Ecotorres entra em contato com seus clientes?
9. A Ecotorres possui mídia em meios de comunicação convencionais (televisão, jornal e rádio)?
10. A internet possui alguma importância?
11. Clientes podem participar dando opiniões? Onde eles podem expressá-las (internet, site, facebook, pessoalmente, celular...)?
12. A Ecotorres acata essas sugestões? Tem algum exemplo para relatar?
13. Como você classifica as relações entre todos os participantes da Ecotorres (produtores, cooperativa e clientes), mais baseada na confiança, na transparência das informações e informais ou são mais contratuais e formais?

APÊNDICE P – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO AO PRESIDENTE DA ECOTORRES

Parte 1 – Ambiente de Inovação da Experiência

Diferente do conceito tradicional de inovação, na cocriação de valor ela decorre das experiências vivenciadas através da interação entre os atores em determinado contexto. Um Ambiente Inovador de experiência é aquele que proporciona e facilita a vivência de uma experiência única para seus consumidores, assim como resultados positivos para todos os envolvidos nas interações que ali acontecem.

1. Em sua opinião, em relação à ECOTORRES, existe um Ambiente Inovador de Experiências?

2. Esse Ambiente possui algumas características específicas, que juntas, oportunizam a cocriação de valor. Fale se elas ocorrem ou não no Ambiente que a ECOTORRES proporciona, e se sim, de que forma elas acontecem:

- a) Oportunidade para coconstruir suas experiências:

- b) Acomoda um grupo heterogêneo de consumidores:

- c) Reconhece que nem sempre há vontade de cocriar:

- d) Aproveitamento e utilização das novas tecnologias:

- e) Envolvimento de comunidades de consumidores:

- f) Engajamento emocional e intelectual dos consumidores:

- g) Reconhece os aspectos social e técnico da cocriação:

- h) Qual característica que você considera importante desse ambiente:

Parte 2 - Elementos Básicos da Cocriação

1. Existem quatro elementos básicos que são essenciais para que ocorra a Cocriação de valor: Diálogo, Acesso, Compartilhamento do Risco e Transparência (DART). Na sua visão, esses quatro elementos fazem parte das interações entre a ECOTORRES, seus sócios, produtores e os consumidores externos? Como eles ocorrem?

2. Em que ponto você acredita que elas poderiam melhorar? De que forma?

Parte 3 – Ponto de Interação, elementos de desconexão e Dimensões da Escolha.

A desconexão entre a mentalidade dos consumidores e a mentalidade das empresas não é algo novo - empresas geralmente querem lucro, consumidores querem comodidade, por exemplo - e à medida que se avança na cocriação de valor, essa desconexão torna-se cada vez maior.

1. Você identifica essa desconexão entre a Caixa Azul e os Consumidores? De que forma ela ocorre?

2. Existem alguns fatores que condicionam o bom desenvolvimento dos elementos básicos da cocriação de valor. Esses fatores são chamados de Dimensões da Escolha na interação entre consumidor-empresa. Em sua opinião, a Caixa Azul proporciona essas dimensões? De que forma?

- a) Cocriação por meio de vários canais (Facebook, e-mail, telefone, visitas...):

- b) Cocriação por meio de escolhas (personalização dos pedidos, escolha de quantidades, formas de pagamento):

- c) Cocriação por meio de transações (auxílio frente dificuldades nas compras, entrega...):

- d) Relação preço-experiência na cocriação (preço condiz com expectativa de pagamento):

APÊNDICE Q – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO AOS PRODUTORES PARCEIROS DA ECOTORRES

Parte 1 – Identificação da Banca/entrevistado

1. Proprietário ou Administrador?
2. Há quanto tempo existe a Banca? Por que escolherem participar?
3. Quantas pessoas trabalham na banca? Destas, quantas são da família?

Parte 2 - Elementos Básicos da Cocriação de Valor

1. Como acontece o DIÁLOGO entre a Banca e a ECOTORRES? Como vocês reagem quando chega alguma sugestão? Existe troca de experiências?

2. Como você considera o ACESSO à ECOTORRES? As opiniões dos feirantes são ouvidas?

3. Existe TRANSPARÊNCIA na troca de informações com a Cooperativa? De que forma?

4. E os clientes tem acesso a todas as informações sobre os produtos caso eles queiram? Eles podem visitar as propriedades? E telefonar?

Parte 3 – Ponto de Interação, elementos de desconexão e Dimensões da Escolha.

1. Você considera que foi uma boa ideia participar da ECOTORRES?

2. Tem alguma sugestão? Algum comentário sobre a Cooperativa

APÊNDICE S – PERGUNTAS DE CUNHO EXPLORATÓRIO AO PRESIDENTE DA APROFEIRA

As perguntas a seguir são de cunho exploratório, sendo que o participante pode discorrer à vontade sobre o tema questionado.

- 1- A Feira do Produtor acontece há quantos anos? Qual é sua história?
- 2- Quantos produtores são associados? Todos expõem seus produtos na Feira?
- 3- Quem são os colaboradores que de forma direta participam para que a Feira funcione?
- 4- Existe algum critério específico que possa inviabilizar a participação de algum produtor na feira?
- 5- Existe um conselho que permita a interação entre os produtores, associação e colaboradores?
Se sim, todos participam da elaboração das regras?
- 6- Qual é a forma de pagamento mais utilizada? Há opção como cartão de crédito, caderninho...?
- 7- Qual é a média de público da Feira?
- 8- Existe um cadastro formalizado de clientes? Se sim, quantos já são?
- 9- Há um locus de interação entre os clientes? Existe algum site e/ou e-mail onde os clientes podem expressar sua opinião?
- 10- Vocês já possuem retorno dos clientes em relação aos serviços prestados? Se sim, qual é a impressão e opinião dos mesmos?
- 11- Em sua opinião, como classifica essa interação?
- 12- Quais são os planos futuros para a Feira?

APÊNDICE T – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO AO PRESIDENTE DA APROFEIRA

Parte 1 – Ambiente de Inovação da Experiência

Diferente do conceito tradicional de inovação, na cocriação de valor ela decorre das experiências vivenciadas através da interação entre os atores em determinado contexto. Um Ambiente Inovador de experiência é aquele que proporciona e facilita a vivência de uma experiência única para seus consumidores, assim como resultados positivos para todos os envolvidos nas interações que ali acontecem.

1. Em sua opinião, a Feira do Produtor seria um Ambiente Inovador de Experiências?

2. Esse Ambiente possui algumas características específicas, que juntas, oportunizam a cocriação de valor. Fale se elas ocorrem ou não no Ambiente que a Feira do Produtor proporciona, e se sim, de que forma elas acontecem:

- a) Oportunidade para coconstruir suas experiências:

- b) Acomoda um grupo heterogêneo de consumidores:

- c) Reconhece que nem sempre há vontade de cocriar:

- d) Aproveitamento e utilização das novas tecnologias:

- e) Envolvimento de comunidades de consumidores:

- f) Engajamento emocional e intelectual dos consumidores:

- g) Reconhece os aspectos social e técnico da cocriação:

- h) Qual característica que você considera importante desse ambiente:

Parte 2 - Elementos Básicos da Cocriação

1. Existem quatro elementos básicos que são essenciais para que ocorra a Cocriação de valor: Diálogo, Acesso, Compartilhamento do Risco e Transparência (DART). Na sua visão, esses quatro elementos fazem parte das interações entre a Feira do Produtor e os consumidores? Como eles ocorrem?

2. Em que ponto você acredita que elas poderiam melhorar? De que forma?

Parte 3 – Ponto de Interação, elementos de desconexão e Dimensões da Escolha.

A desconexão entre a mentalidade dos consumidores e a mentalidade das empresas não é algo novo - empresas geralmente querem lucro, consumidores querem comodidade, por exemplo - e à medida que se avança na cocriação de valor, essa desconexão torna-se cada vez maior.

1. Você identifica essa desconexão entre as Bancas e os Consumidores? De que forma ela ocorre?

2. Existem alguns fatores que condicionam o bom desenvolvimento dos elementos básicos da cocriação de valor. Esses fatores são chamados de Dimensões da Escolha na interação entre consumidor-empresa. Em sua opinião, a Feira do Produtor proporciona essas dimensões? De que forma?

- a) Cocriação por meio de vários canais (Facebook, e-mail, telefone, visitas...):

- b) Cocriação por meio de escolhas (personalização dos pedidos, escolha de quantidades, formas de pagamento):

- c) Cocriação por meio de transações (auxílio frente dificuldades nas compras, entrega...):

- d) Relação preço-experiência na cocriação (preço condiz com expectativa de pagamento):

APÊNDICE U – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS APLICADO ÀS BANCAS PARTICIPANTES DA APROFEIRA

Parte 1 – Identificação da Banca/entrevistado

1. Proprietário ou Administrador?
2. Há quanto tempo existe a Banca? Por que escolherem participar?
3. Quantas pessoas trabalham na banca? Destas, quantas são da família?

Parte 2 - Elementos Básicos da Cocriação de Valor

1. Como acontece o DIÁLOGO entre a Banca e os clientes? Como vocês reagem quando chega alguma sugestão? Existe troca de experiências?

2. Como você considera o ACESSO à Associação/Emater? Há reuniões periódicas? As opiniões dos feirantes são ouvidas?

3. Existe TRANSPARÊNCIA na troca de informações com a Associação? De que forma?

4. E os clientes tem acesso a todas as informações sobre os produtos caso eles queiram? Eles podem visitar as propriedades? E telefonar?

Parte 3 – Ponto de Interação, elementos de desconexão e Dimensões da Escolha.

1. Você considera que foi uma boa ideia ter sua Banca em outro canal de comunicação para seu cliente? Na sua visão, o próprio cliente estava buscando por mais opções de comprar seus produtos?

2. Tem alguma sugestão? Algum comentário sobre a Feira? Sobre os processos de compra e venda? Horários?
