

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Álvaro Francisco Fernandes Neto

**A COCRIAÇÃO DE VALOR NO AMBIENTE DAS INCUBADORAS SOB A ÓTICA
DAS EMPRESAS INCUBADAS**

São Caetano do Sul
2020

ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO

**A COCRIAÇÃO DE VALOR NO AMBIENTE DAS INCUBADORAS SOB A ÓTICA
DAS EMPRESAS INCUBADAS**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

São Caetano do Sul
2020

FICHA CATALOGRÁFICA

F363c

Fernandes Neto, Alvaro Francisco.

A Cocriação de valor no ambiente das incubadoras sob a ótica das empresas incubadas / Alvaro Francisco Fernandes Neto; orientador Milton Carlos Farina. – 2020.

180 f.. : il.

Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2020.

1. Cocriação de valor. 2. Satisfação. 3. Apoio da Incubadora. I. Farina, Milton Carlos II. Título.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa

Prof^a. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestores do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Gestor)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Vice-Gestor)

Tese defendida e aprovada em 20 de fevereiro de 2020 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (orientador – USCS) _____

Prof. Dr. Denis Donaire (USCS) _____

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (USCS) _____

Prof. Dr. Luiz Paulo Lopes Fávero (FEA - USP) _____

Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido (Mackenzie) _____

Ao meu querido e amado pai, Sr. Elias César Fernandes Neto (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

No desenvolvimento de um trabalho acadêmico como o elaborado faz-se imperioso realizar uma série de agradecimentos.

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus por permitir-me realizar o sonho de cursar e finalizar o Doutorado em Administração de Empresas.

Agradeço eternamente ao meu falecido pai por seus ensinamentos sábios, seus incontáveis exemplos de determinação, honra, palavra, ética e ao mesmo tempo ser possuidor de uma bondade ímpar.

Quero também agradecer, de todo coração, à minha mãe e irmã pelo apoio incondicional, paciência, compreensão, ajuda, incentivo e pelo amor para comigo não somente nesta fase de minha vida.

Também agradeço à minha esposa por sua incansável compreensão, incontáveis ajudas e seu amor que me fortalece.

Ao meu filho, que nasceu no transcorrer desta jornada, pois serviu de estímulo para que eu me empenhasse ainda mais.

Não poderia me furtar de agradecer aos mais que amigos, Vera Góes e Waldomiro Piedade por tudo, faltam palavras para descrever o que fizeram por mim desde o momento que os conheci.

Agradeço aos senhores José Carlos de Lucena, Carlos Ernesto Benzoni, Nelson Destro Fragoso e Adilson Aderito da Silva, pelas incontáveis contribuições realizadas neste trabalho e também por terem propiciado a abertura de portas para a realização da pesquisa de campo.

Aos Professores Tales Andreassi e Luis Carlos Padrão por terem contribuído muito com a validação do questionário por meio de sugestões e considerações pertinentes.

Por uma questão de justiça necessito aqui agradecer aos Professores Isabel Cristina dos Santos e Eduardo de Camargo Oliva por terem, na fase de entrevistas do processo seletivo, acreditado no meu potencial.

Ao Professor Denis Donaire por suas orientações precisas e claras que foram o alicerce deste trabalho assim como por sua empolgante forma de lecionar, levá-lo-ei sempre como um modelo a seguir.

Ao Professor Edson Keyso de Miranda Kubo por suas considerações cirúrgicas que agregaram muito ao trabalho.

Ao Professor Luiz Paulo Lopes Fávero que abriu um espaço em sua agenda para receber um aluno de outra Instituição, e ensinou muito mais do que apenas conhecimentos técnicos, demonstrou na prática como tratar um ser humano com humildade, educação, respeito e consideração, exemplos que pretendo levar para o resto de minha vida além de ter agregado muito com a validação do questionário por meio de sugestões e considerações pertinentes.

Ao Professor Diógenes de Souza Bido que me recebeu de braços abertos em sua Instituição para não apenas esclarecer uma série de dúvidas, mas também para agregar valor inestimável com suas considerações, observações e sugestões.

Ao Professor Milton Carlos Farina, meu orientador, pela transmissão de conhecimentos e por ter sido responsável pelo contato com o Professor Diógenes de Souza Bido.

A equipe da Secretaria, Marlene, Denise, Ana e Amanda que sempre se mostraram atenciosas e prestativas.

A senhora Vera, integrante pela revista da Instituição, que sempre se mostrou muito prestativa, educada e atenciosa.

Ao senhor Sidnei, pelas orientações e paciência nos momentos difíceis da realização do convênio entre a Instituição aonde leciono e a USCS, bem como, para a efetuação das minhas qualificação e defesa.

Aos inúmeros amigos que se dispuseram não apenas a ajudar com conhecimentos, mas também com paciência para compreender os momentos tumultuados pelos quais passei.

Quero também agradecer aos demais envolvidos no processo de desenvolvimento deste trabalho que de forma direta e indiretamente, porém de suma importância, contribuíram para a realização desta empreitada, tais como: aos respondentes da pesquisa realizada, aos entrevistadores, às pessoas que serviram de contatado, dentre tantos outros, sem os quais o sonho de concluir o doutorado não poderia se tornar realidade.

RESUMO

A cocriação de valor é um conceito que surgiu por volta do ano de 2004, com a publicação do artigo dos autores Prahalad e Ramaswamy e desperta interesse em muitos pesquisadores, tais como: Ranjan e Read; Payne, Storbacka, Frow e Knox e Grönroos, devido a sua aplicação em diversos segmentos, assim como em empresas de distintos portes. A cocriação de valor é um processo que estimula as empresas, clientes, fornecedores, dentre outros, a interagir entre si, por exemplo, sejam eles clientes das empresas no mercado *business to consumer* (B2C) e/ou também de empresas com outras empresas no mercado *business to business* (B2B) no desenvolvimento de novos produtos, resultando numa troca de experiências dentre os atores envolvidos e uma permuta de conhecimentos tácitos e explícitos que proporcionam, dentre outras coisas, redução no tempo gasto para desenvolver um produto e na satisfação dos envolvidos. O trabalho em questão tem, como objetivo, avaliar a influência do processo de cocriação de valor nas incubadoras, na satisfação com a incubadora das empresas ali instaladas. A pesquisa é descritiva do tipo *survey*. Seu universo é constituído por empresas incubadas, sendo que a amostra é de conveniência. Consta de uma fase de validação do instrumento de pesquisa, sendo submetida a diversos especialistas; a coleta de dados foi realizada por questionário estruturado, sendo o mesmo aplicado no formulário eletrônico do *Google Forms*, e apresentou o uso de *vignettes* para facilitar ao respondente. Durante a elaboração do modelo teórico proposto neste trabalho, fez-se contato, via e-mail, com o senhor Ranjan, o qual forneceu maiores informações e esclarecimentos para o desenvolvimento de um novo modelo. Realizou-se um pré-teste para verificar a clareza, objetividade e compreensão do questionário para o entrevistado, assim como os cenários construídos por meio das *vignettes*, as instruções, o *layout* e o conteúdo. O modelo proposto é uma adaptação do modelo de Ranjan e Read (2014), para o segmento de empresas incubadas e incubadoras. Ambas devem estar atentas para o conceito cocriação de valor, pois este contribui para a satisfação das empresas incubadas e pode, dessa forma, incrementar a competitividade e lucratividade delas. O construto apoio da incubadora apresentou uma influência menor do que a cocriação de valor sobre a satisfação das empresas incubadas. Dessa forma, as incubadoras devem investir mais na cocriação de valor, bem como na satisfação das incubadas. Outra vantagem para as atividades gerenciais é que a implementação e desenvolvimento do conhecimento, interação, transparência, personalização, experiência e relacionamento contribuirão para a satisfação das empresas incubadas. Para a academia, este trabalho contribui para ampliar o conhecimento sobre cocriação de valor, em especial num ambiente de incubadoras.

Palavras-chave: Cocriação de valor. Satisfação. Incubadora.

ABSTRACT

Value co-creation is a concept that emerged around 2004, with the publication of the article by authors Prahalad and Ramaswamy and arouses interest in many researchers, such as: Ranjan and Read; Payne, Storbacka, Frow and Knox and Grönroos, due to their application in several segments, as well as in companies of different sizes. Value co-creation is a process that encourages companies, customers, suppliers, among others, to interact with each other, for example, whether they are customers of companies in the business to consumer (B2C) market and / or also of companies with other companies in the business to business (B2B) market in the development of new products, resulting in an exchange of experiences among the actors involved and an exchange of tacit and explicit knowledge that provide, among other things, a reduction in the time spent to develop a product and the satisfaction of those involved . The work in question aims to assess the influence of the process of co-creating value in the incubators, on the satisfaction with the incubator of the companies installed there. The research is descriptive of the survey type. Its universe consists of incubated companies, and the sample is a convenience sample. It consists of a validation phase of the research instrument, being submitted to several specialists; data collection was carried out using a structured questionnaire, the same being applied to the Google Forms electronic form, and presented the use of vignettes to facilitate the respondent. During the elaboration of the theoretical model proposed in this work, contact was made, via e-mail, with Mr. Ranjan, who provided more information and clarifications for the development of a new model. A pre-test was carried out to verify the clarity, objectivity and understanding of the questionnaire for the interviewee, as well as the scenarios built through the vignettes, the instructions, the layout and the content. The proposed model is an adaptation of the Ranjan and Read (2014) model, for the segment of incubated companies and incubators. Both must be aware of the concept of co-creation of value, as it contributes to the satisfaction of the incubated companies and can, in this way, increase their competitiveness and profitability. The support construct of the incubator had less influence than the co-creation of value on the satisfaction of the incubated companies. Thus, incubators must invest more in the co-creation of value, as well as in the satisfaction of those incubated. Another advantage for management activities is that the implementation and development of knowledge, interaction, transparency, personalization, experience and relationships will contribute to the satisfaction of the incubated companies. For the academy, this work contributes to expand the knowledge about co-creation of value, especially in an incubator environment.

Keywords: Value co-creation. Satisfaction. Incubator.

Lista de Figuras

Figura 1	Etapas para elaboração do trabalho	37
Figura 2	Modelo de motivadores do cliente para uma atitude positiva em relação à Cocriação de Valor	58
Figura 3	Construindo Blocos de Interações para Cocriação de Valor	63
Figura 4	Modelo para uma estrutura conceitual para a Cocriação de Valor	67
Figura 5	Modelo de Criação de Valor em Uso	69
Figura 6	Modelo de Ranjan e Read	73
Figura 7	Gráfico da revisão de literatura que trata da Cocriação de Valor (VCC)	77
Figura 8	Plataforma da Cocriação de Valor	87
Figura 9	Modelo Americano de Índice de Satisfação do Cliente (ACSI)	99
Figura 10	Modelo holístico de Satisfação do Consumidor	101
Figura 11	Árvore genealógica dos Pilares para confecção do Modelo Proposto	108
Figura 12	Representação da primeira hipótese	113
Figura 13	Representação da segunda hipótese	114
Figura 14	Representação da terceira hipótese	114
Figura 15	Modelo Teórico Proposto sem os indicadores	114
Figura 16	Modelo Teórico Proposto com os indicadores	115
Figura 17	Determinação do tamanho da amostra	128
Figura 18	Modelo Reflexivo com 110 respondentes V1	145
Figura 19	Modelo Reflexivo com 110 respondentes V6	150
Figura 20	Modelo Reflexivo da amostra com 76 respondentes	155
Figura 21	Modelo de mensuração – Execução final	158
Figura 22	Análise do Modelo Estrutural	159
Figura 23	Permutação	162

Lista de Quadros

Quadro 1	Fatores motivadores, impeditivos e estimuladores	50
Quadro 2	Conceito de VCC	60
Quadro 3	Transformação do Relacionamento entre empresas e usuários	61
Quadro 4	Migração para Experiências de VCC	65
Quadro 5	Características de uma plataforma de engajamento	85
Quadro 6	Apoio da Incubadora 1	92
Quadro 7	Apoio da Incubadora 2	93
Quadro 8	Tipos de Apoio da Incubadora	94
Quadro 9	Características encontradas	97
Quadro 10	Levantamento bibliográfico sobre alguns autores que estudaram Satisfação	101
Quadro 11	Indicadores do construto Satisfação com a Incubadora	103
Quadro 12	Quadro de referências (<i>Framework</i>)	109
Quadro 13	Regras de decisão para determinar se um construto é Formativo ou Reflexivo	111
Quadro 14	Indicadores de cada conceito Modelo de Rajan e Read	116
Quadro 15	Construtos adicionados ao modelo de Rajan e Read	117
Quadro 16	Características e informações sobre Vignettes	125
Quadro 17	Vignettes e Construtos	126
Quadro 18	Matriz de Amarração do Trabalho	130

Lista de Tabelas

Tabela 1	Dados demográficos obtidos pela pesquisa	134
Tabela 2	Perfil da amostra quanto as empresas Incubadas	135
Tabela 3	Estatísticas descritivas dos indicadores dos construtos	138
Tabela 4	Médias dos construtos	143
Tabela 5	Confiabilidade e Validez do Construto-V1	146
Tabela 6	Validade Discriminante segundo critério de Fornell-Larcker V1-110	146
Tabela 7	Validade Discriminante segundo critério de Cargas Cruzadas V1-110	147
Tabela 8	Confiabilidade e Validez do Construto V6 - 110	150
Tabela 9	Validade Discriminante segundo critério de Fornell-Larcker V6-110	151
Tabela 10	Validade Discriminante segundo critério de Cargas Cruzadas V6-110	151
Tabela 11	Resultados do Modelo estrutural-110	154
Tabela 12	Confiabilidade e Validez do construto - 76	156
Tabela 13	Validade Discriminante segundo critério de Fornell-Larcker - 76	156
Tabela 14	Validade Discriminante segundo critério de Cargas Cruzadas -76	156
Tabela 15	Avaliação de Multicolinearidade (VIF) para o Modelo estrutural-76	159
Tabela 16	Resultados do Modelo estrutural - 76	160
Tabela 17	MICIM (fase 2) da Permutação	162
Tabela 18	Coeficientes Estruturais da Permutação	163

Lista de Abreviaturas e Siglas

ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
B2B	Business to business
B2C	Business to Commerce
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DART	Diálogo, Acesso, Risco e Transparência
DNP	Desenvolvimento de Novos Produtos
LDS	Lógica Dominante do Serviço
MCTI	Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
SEBRAE	Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEM ou MEE	Modelagem de Equação Estrutural
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
U & G	Abordagem de usos e gratificações
VCC	Cocriação de valor
ViU	Valor em uso

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	29
1.1	Problema de pesquisa.....	34
1.2	Objetivo Geral.....	35
1.3	Objetivos Específicos.....	35
1.4	Delimitação do Estudo.....	35
1.5	Justificativa do Estudo.....	36
1.6	Organização do trabalho.....	36
1.7	Desenho das etapas para elaboração do trabalho.....	37
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	38
2.1	Pesquisa bibliográfica.....	38
2.2	Natureza do conceito de Valor.....	40
2.3	Cocriação de Valor.....	46
2.4	O Modelo DART (2004).....	63
2.4.1	Diálogo.....	64
2.4.2	Acesso.....	65
2.4.3	Avaliação de risco.....	66
2.4.4	Transparência.....	66
2.5	Modelo de Payne; Storbacka; Frow; Knox (2008).....	67
2.6	Modelo Proposto por Grönroos (2011).....	68
2.7	Modelo de Ranjan e Read (2014).....	72
2.8	Plataforma de engajamento.....	82
2.9	Apoio da incubadora.....	87
2.10	Satisfação com a incubadora.....	96
2.11	Pilares para a confecção do Modelo Proposto.....	103
3	MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES.....	111
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	116
4.1	Vignettes.....	123
4.2	Amostragem.....	127
4.3	Matriz de Amarração.....	129
5	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	132
5.1	Tratamento de Dados.....	132

5.2	Análise Descritiva.....	133
5.3	Modelo de Mensuração e Estrutural.....	144
6	CONCLUSÃO.....	164
6.1	Limitação do Estudo.....	167
6.2	Estudos Futuros.....	167
	REFERÊNCIAS.....	169
Apêndice A	Questionário sobre Cocriação de Valor entre empresas incubadas e a incubadora.....	184
Apêndice B	Relatório de Validação de Questionário do Prof. Dr. Luiz Paulo Lopes Fávero.....	189
Apêndice C	Relatório de Validação de Questionário do Prof. Dr. Tales Andreassi.....	190
Apêndice D	Relatório de Validação de Questionário do Prof. Dr. Luiz Carlos Padrão.....	191
Apêndice E	Relatório de Validação de Questionário do Sr. Carlos Ernesto Benzoni.....	193
Apêndice F	Relatório de Validação de Questionário do Sr. José Carlos de Lucena.....	194

1 INTRODUÇÃO

A cocriação de valor (*value co-creation* – VCC) é um conceito emergente dentro da literatura por estar sendo implementado em empresas de diversos segmentos, de portes distintos, e em alguns locais do mundo, tais como: Estados Unidos, Reino Unido, Espanha, Alemanha, França.

A cocriação de valor é um conceito que visa à interação entre clientes e empresas no desenvolvimento de novos produtos. Prahalad e Ramaswamy (2004a) foram os autores seminais do conceito cocriação de valor e elaboraram quatro blocos relativos às respectivas interações supracitadas, para explicar o conceito visando estimular a cocriação, blocos estes denominados de diálogo, acesso, riscos e transparência, também conhecidos como DART.

De acordo com Pilgrimienė, Dovalienė e Virvilaite (2015), a cocriação de valor consiste no valor criado entre empresas e clientes conjuntamente, e deve refletir em benefícios, tanto para a organização quanto para o consumidor.

Conforme Frow *et al.* (2015), o processo de cocriação de valor é essencial para que uma organização venha a atingir o sucesso, pois proporciona uma nova abordagem estratégica para os gestores identificarem, organizarem e comunicarem oportunidades inovadoras. Há também, segundo os autores, oportunidades interessantes para novas pesquisas entre empresas, isto é, contextos *business to business* (B2B).

Outra oportunidade encontra-se em investigar plenamente a natureza das plataformas de engajamento que, de acordo com Troccoli e Altaf (2012), consiste num *locus* que permite estimular e facilitar a criatividade, a intencionalidade e a transformação das ações entre integrantes do processo de criação de valor.

Hoyer *et al.* (2010) relatam que a cocriação de valor entre empresa e consumidor tem impactos significativos para as organizações em seu sucesso, que podem ser compreendidos de duas maneiras: (a) por aumento na produtividade, e (b) por maior eficácia, conduzindo ao aprimoramento de um produto ou ainda à propensão de uma organização em inovar, desenvolvendo novos produtos.

Hamidi e Gharneh (2017) comentaram que, antes de surgir o conceito da cocriação de valor, as empresas eram o centro do processo de transformações, isto é, as empresas desenvolviam novos produtos sem focar em algumas das pretensões do seu público-alvo e/ou fornecedores. Atualmente, segundo os

autores, o cliente está tendo uma função ativa no processo de cocriação de valor, pois possui uma atribuição que consiste em ser criador de valor e outro que se constitui em ser consumidor e dessa forma contribui para o desempenho/rentabilidade da organização. Os pesquisadores entrevistaram gerentes de nível intermediário, tais como: de pesquisa e desenvolvimento (P&D), de inovação, de vendas, de recursos humanos dentre outros. O estudo realizado por Hamidi e Gharneh (2017) envolveu três itens, a saber: VCC, capacidade de inovação e desempenho da empresa, sendo que a conclusão da pesquisa atestou que os três elementos são confirmados e que a VCC tem efeito direto e positivo no desempenho da empresa.

De acordo com Lorenzo-Romero, Constantinides e Brünink (2014), as empresas são forçadas a implantar novas formas de atração e fidelização de clientes visando à manutenção de sua competitividade. Os autores, por meio de sua pesquisa, chegaram à conclusão que ambientes de rede colaborativos com os clientes estimulam as empresas a melhorarem suas competências, desta forma atendendo as necessidades deles e também contribuindo na competitividade da organização. Outras conclusões foram: os benefícios de aprendizagem, de integração social, de integração pessoal, e os benefícios hedônicos que buscam o prazer motivam a participação na cocriação de valor; e também que diferentes níveis de motivação geram dois tipos de cocriadores, os cocriadores altamente motivados e os cocriadores menos motivados, o que leva os autores a suporem que podem existir outros motivadores que não foram abordados na pesquisa.

O trabalho desenvolvido por Lorenzo-Romero, Constantinides e Brünink (2014), também apresenta como limitação de pesquisa a pouca idade dos participantes. O item idade foi observado na pesquisa realizada e seu estudo identificou grupos etários diferentes assim como grupos com níveis educacionais diversos, o que foi observado na realização deste trabalho. Como sugestão para pesquisas futuras os autores ainda propõem que seja realizado um estudo que venha a explicar a teoria subjacente por meio da realização da modelagem de equações estruturais, examinar os impedimentos que os clientes têm de participar das atividades de cocriação de valor e se estes devem ser superados, identificar plataformas de mídia social que sejam mais adequadas para a criação colaborativa de atividades de valor e descobrir em quais etapas do processo do

desenvolvimento de novos produtos (DNP) os clientes têm maior probabilidade de contribuir.

Na pesquisa realizada neste trabalho, um dos construtos é a satisfação, e conforme Oliver (1980), satisfação é o julgamento de uma característica do produto/serviço, ou do produto ou serviço em si e consiste num nível prazeroso relacionado ao consumo. A satisfação ocorre quando a avaliação do cliente compara os benefícios auferidos do produto com suas expectativas, e pode variar de acordo com o segmento de atuação, isto é, o setor com que a empresa trabalha. O autor ainda comenta que a satisfação do cliente é encarada como fator crucial para o sucesso dos mais variados tipos de empresas, especialmente por influenciar de forma direta a lealdade à marca, repetição de compras, comunicação boca a boca positiva, lucratividade e participação de mercado.

Silva e Araújo (2015) realizaram um estudo no qual identificaram que os causadores de satisfação, entre empresas, são os aspectos relacionados com a interação, a saber: cuidado, cortesia, afabilidade, confiança, comprometimento e integridade. Contudo, a falta de alguns destes não seria motivo para insatisfação por parte do cliente. Os autores ainda concluíram que uma maior satisfação do cliente pode levar a níveis maiores de tolerância em momentos de falha de serviço, e que buscar altos níveis de satisfação deve ser uma meta entre os gestores.

Gobbi *et al.* (2017) afirmam que, de acordo com a ISO 9241:11, a satisfação mede o quanto os usuários estão livres de desconforto, gostam de utilizar o produto ou aceitam a carga mental imposta pela tarefa. Os autores ainda citam que há outros autores, como Doherty e O'Brien, 2013; Castilla, D. *et al.*(2015); Nielsen e Levy (1994), que afirmam que a satisfação é obtida quando um produto é eficaz e eficiente, mas há autores como Norman (2007) Cyr; Head e Larios (2009), Sanchez e Vazquez (2014) que relacionam emoções (bem-estar subjetivo) com aspectos cognitivos (atenção seletiva).

Assim sendo, as empresas incubadas obtêm e/ou aumentam sua satisfação quando conseguem perceber uma melhora no seu desempenho, sabem que a incubadora sempre tentará ajudá-las se vierem a ter alguma dificuldade, as incubadas confiam umas nas outras para obter ajuda, as empresas podem se beneficiar dos serviços da incubadora e a incubadora pode exceder as expectativas das incubadas, dentre outras circunstâncias.

Para ocorrer a satisfação das empresas incubadas (B2B) são necessárias a interação e a colaboração com a incubadora. A cocriação de valor, dessa forma, acaba por contribuir com o incremento da satisfação, como indicam Laamanen e Skalén (2015) e que faz parte do modelo proposto deste trabalho.

Segundo Laamanen e Skalén (2015), a cocriação de valor é compreendida como consequência das interações diretas entre atores, geralmente clientes e empresas, e é exibida como a colaboração com resultados positivos. Interação também é um assunto estudado por Moran *et al.* (2013), que aborda os temas: valor, trocas, recursos e conhecimento nos mercados, empresas e no processo de econômico.

Conforme Moran *et al.* (2013), o desenvolvimento econômico deriva do modo como os recursos são acessados e utilizados, e também consiste num processo interativo de criação e realização de valor por meio de combinações e trocas de recursos, e comenta que a disposição ideal de uma economia consiste em agentes independentes e descentralizados, isto é, cada um procedendo de forma autônoma para melhor utilizar seu conhecimento.

O autor menciona que cada empresa cria um contexto único, quer dizer que cada organização desenvolve uma combinação específica de estímulos para assimilação, compartilhamento e combinação de recursos, englobando o conhecimento, e ainda considera que, nas teorias de estratégia, os estudos se concentram em analisar a apropriação de valor (isto é, a vantagem competitiva e sua distribuição, ou seja, a riqueza do acionista), e não na criação de valor, quer dizer, na criação de novas fontes de renda. Há outros autores, como Ramaswamy e Gouillart (2010), que também tratam sobre compartilhamento de recursos.

Ramaswamy e Gouillart (2010) afirmam que a cocriação de valor eficaz geralmente requer uma plataforma de engajamento que permite que os atores partilhem os seus recursos e consigam adaptar os seus processos para o outro. Nesse sentido pesquisar a cocriação de valor em uma incubadora que pode ser considerada uma plataforma de engajamento e sua repercussão na satisfação nas empresas ali inseridas, reveste-se como tema de pesquisa.

Para Ramaswamy e Ozcan (2016), pode-se conceituar a plataforma de engajamento em dois tipos básicos, a saber:

1) Plataformas de Engajamento para Oferta de Marca: é qualquer interação física ou digital e de artefatos, tais como: dados, conexão e processos. Visam unir pessoas por meio de vários canais na criação de valor por intermédio de experiências junto a clientes e *stakeholders*, por exemplo, por meio da localização, *design* de interiores, iluminação, música, opções de produtos dentre outros; e

2) Plataformas de Engajamento para Relacionamento de Marca: consistem em sistemas projetados em torno de atividades empresariais, tais como: conexão de clientes, funcionários, parceiros ou quaisquer outros *stakeholders*, que visam a ofertas de inovação/marketing, atendimento/suporte ao cliente e comunidades de marca sendo estas auto-organizadas ou não. Como exemplo, os autores citam a MyStarbucksIdea (MSI), uma plataforma de engajamento *on line* na qual os clientes são convidados a enviar ideias e cocriar experiências futuras da marca Starbucks. De acordo com os autores a marca Starbucks é uma experiência cocriativa.

Ramaswamy e Ozcan (2016) destacam que uma plataforma de engajamento visa conectar funcionários e parceiros que integram toda a cadeia de valor de uma empresa, além de elementos externos, por intermédio de experiências de marca.

Füller *et al.* (2010) explicam que a VCC virtual tem por foco a cocriação de experiências, por exemplo, com o emprego do *Skype* ou videoconferências, permitindo trocas de experiências e conhecimentos; explicam que a VCC virtual é uma alternativa para criação de valor e contribui para o sucesso global de novos produtos. Também afirmam que os clientes se envolvem na VCC virtual por diversos motivos, tais como: curiosidade; desenvolvimento de habilidades, reconhecimento, insatisfação com os produtos existentes, apoio da comunidade, interesse intrínseco em inovação; aquisição de conhecimentos, apresentação de ideias ou ainda para conseguir recompensas monetárias, dentre outras. Em sua pesquisa, identificaram quatro tipos de usuários envolvidos em VCC virtual, sendo que cada um destes possui motivação e personalidade distintas, a saber:

1) Orientados para recompensa: são solucionadores de problemas altamente qualificados e são os únicos a considerar incentivos monetários importantes para haver um envolvimento na cocriação virtual. Os demais tipos

consideram o *feedback*, reconhecimento ou a experiência de interação gratificantes;

2) Direcionados a necessidades: usam moderadamente a rede mundial de computadores (*web*) e possuem baixo nível de envolvimento em tarefas de inovação;

3) Orientados por curiosidade: são inexperientes navegadores na *web* e não estão muito interessados em atividades inovadoras; e

4) Intrinsecamente interessados: apresentam motivação mais elevada e uma personalidade inteligente e criativa, isto é, os usuários mais criativos são também os mais interessados em projetos que envolvam a cocriação de valor.

Nos estudos realizados por Füller *et al.* (2010), identificou-se que, havendo diferentes tipos de usuários de cocriação virtual, as expectativas em relação à cocriação variam de acordo com o grupo, sendo também relevante proporcionar uma experiência atraente, envolvente, solidária e interativa, e para o desenvolvimento da experiência faz-se necessário um elemento importante, a comunidade.

Pelo apresentado, percebe-se que há certo consenso entre os diversos autores no que tange ao conceito cocriação de valor constituir uma alternativa que as empresas estão identificando para se manter ou desenvolver sua competitividade e desenvolverem novos produtos/serviços. Parece haver uma concordância quanto à cocriação de valor necessitar de um *locus* que venha a contribuir/estimular seu desenvolvimento. Neste trabalho, o *locus* considerado são os ambientes proporcionados pelas incubadoras de empresas.

Esse ambiente é o *locus* ou plataforma de engajamento onde ocorre a cocriação de valor (VCC) e para tal necessita possuir mecanismos para a incubadora apoiar as empresas incubadas, fornecer assistência para que estas encontrem recursos financeiros apropriados, estimulando o nível de interação social, auxiliando as empresas no desenvolvimento e manutenção dos planos de negócios, promovendo reuniões formais e informais com outras empresas incubadas, realizando uma integração entre elas visando à entrada destas no mercado.

1.1 Problema da pesquisa

O problema estudado consiste em:

Qual a influência do processo de cocriação de valor das incubadoras e apoio na satisfação das empresas incubadas, segundo a perspectiva destas últimas?

O apoio da incubadora refere-se à estrutura e condições que a incubadora proporciona às empresas incubadas, e pode impactar na satisfação das empresas incubadas ao estimular um ambiente propício à realização da VCC.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é avaliar a influência do processo de cocriação de valor e do apoio da incubadora nas empresas incubadas, na satisfação das empresas incubadas, segundo a percepção destas.

1.3 Objetivos Específicos

Este trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos, com base na percepção das empresas incubadas:

- Caracterizar o processo de cocriação de valor nas incubadoras pesquisadas;
- Identificar as dimensões subjacentes da cocriação de valor nas empresas incubadas (valor em uso e coprodução);
- Avaliar a relação dos efeitos da cocriação de valor na satisfação com a incubadora;
- Avaliar a relação dos efeitos do apoio da incubadora na satisfação com a incubadora; e
- Avaliar o efeito do apoio da incubadora na cocriação de valor.

1.4 Delimitação do Estudo

O presente estudo foi delimitado às empresas localizadas nas incubadoras, isto é, o foco são as empresas em fase de incubação. As empresas incubadas estão situadas em várias cidades do Brasil: São Paulo, Campinas, São José do Rio Preto, Ribeirão Preto e Botucatu, dentre outras.

Os ambientes das incubadoras constituem um *locus* que contribui para que ocorra a cocriação de valor entre empresas (B2B) de diversas formas, por exemplo, ao estimular eventos que possibilitem às empresas incubadas relacionar-se com outras empresas, propiciando um ambiente no qual as

organizações troquem experiências, transmitiram e adquiriram conhecimentos, quer sejam explícitos ou tácitos.

1.5 Justificativa do Estudo

A justificativa da escolha do objeto de estudo visa constatar se as incubadoras funcionam como apoio do desenvolvimento do processo de cocriação de valor, para as pequenas e médias empresas instaladas nestas incubadoras, analisando seu impacto e como isto impacta na satisfação com a incubadora. Visa, ainda, proporcionar conhecimentos para as empresas incubadas e propiciar uma perspectiva gerencial para as empresas incubadas e para as incubadoras. Para a literatura acadêmica, a justificativa deste trabalho tem o objetivo de gerar informação, tendo em vista a pequena quantidade de estudos quantitativos que relacionam os conceitos de cocriação de valor, apoio da incubadora e satisfação com a incubadora, além de o estudo da cocriação de valor ser analisado em outros ambientes de negócios, tais como no ambiente *business to business* (B2B). Este trabalho tem a intenção, ainda, de aprofundar e ampliar os estudos relativos do modelo de cocriação de valor, elaborado pelos autores Ranjan e Read (2014), em um novo ambiente de atuação, isto é, do ambiente B2C para o ambiente B2B, bem como a análise do apoio das incubadoras e a cocriação de valor na satisfação das empresas incubadas.

1.6 Organização do trabalho

A estrutura do trabalho tem a seguinte forma: capítulo um é constituído pela introdução, delimitação do estudo, problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos e a justificativa do estudo.

O capítulo dois constrói um referencial teórico, tendo sido realizado um levantamento bibliográfico sobre a natureza evolutiva do conceito valor; o conceito de cocriação de valor; o modelo de Prahalad e Ramaswamy (2004a), que trata sobre diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência (DART), o modelo de Payne; Storbacka; Frow e Knox (2008); o modelo de Grönroos (2011); o modelo de Rajan e Read (2014); trata também sobre plataforma de engajamento; do apoio da incubadora; da satisfação com a incubadora e dos pilares para confecção do Modelo Proposto.

O capítulo três apresenta o modelo de pesquisa adotado, os indicadores constituintes desse modelo e as hipóteses, verificando se as relações estabelecidas por estas contribuem para alcançar os objetivos propostos para este trabalho.

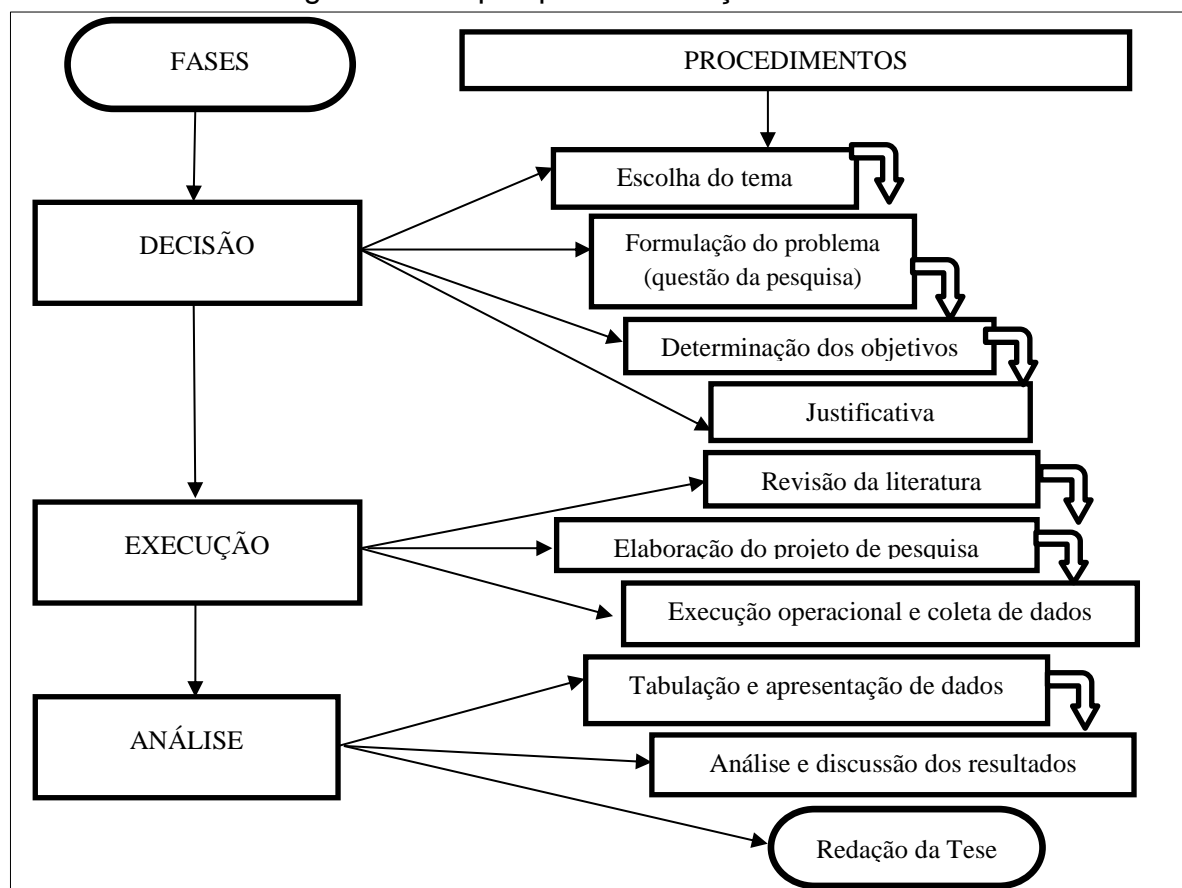
O capítulo quatro é composto pelos procedimentos metodológicos, explicando a *vignette*, a pesquisa quantitativa, a população, a amostra não-probabilística a ser pesquisada, os instrumentos da coleta de pesquisa empregados e o cronograma do trabalho.

O capítulo cinco traz a análise de resultados e procura apresentar as informações obtidas por intermédio dos dados demográficos, do perfil da amostra no que tange às empresas incubadas, das estatísticas descritivas dos indicadores dos construtos.

O capítulo seis contém as conclusões obtidas por meio da pesquisa realizada, as limitações da mesma e sugestões de pesquisas futuras.

1.7 Desenho das etapas para elaboração do trabalho

Figura 1 – Etapas para elaboração do trabalho



Fonte: o autor

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para descrever o contexto deste estudo, faz-se necessário compreender o tema analisado. Para este fim, tem-se uma pesquisa bibliográfica, uma conceituação de uma série de termos empregados no desenrolar do trabalho, tais como: valor, cocriação de valor, plataforma de engajamento, incubadora e também uma série de modelos que contribuíram para o desenvolvimento do modelo teórico proposto, a saber: modelo DART, modelo de Payhe, Storbacka, Frow, Knox (2008), modelo de Grönroos (2011) e modelo de Ranjan e Read (2014).

2.1 Pesquisa Bibliográfica

O referencial teórico tem por objetivo realizar um levantamento bibliográfico e investigar os elementos formadores da cocriação de valor, a própria VCC, assim como a satisfação de empresas incubadas, procurando apresentar conceitos e teorias que sustentam o trabalho em questão.

A pesquisa foi realizada tendo por base o Portal de Periódicos CAPES/MEC, SCIELO, SPELL e WEB OF SCIENCE, e revistas que tratam do assunto, tais como: Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP), Revista de Administração e Inovação (RAI), Revista de Negócios, Revista em Agronegócios e Meio Ambiente, Revista de Gestão (REGE), *Brazilian Business Review* (BBR), Revista Brasileira de Gestão e Inovação, *Journal of Interactive Marketing, Strategy & Leadship, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, British Journal of Management, Gestão e Desenvolvimento, Journal of Service Research, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Journal of Marketing Research, Marketing Theory, Journal of the Academy of Marketing Science, Rutgers Business Review, California Management Review, Journal of Business Research, The Journal of Consumer Research, Review of Marketing Research, European Business Review, Journal of Innovation Management, Journal Of Consumer Studies and Home Economics, Journal of Service Theory and Practice, International Journal of Tourism Research, Annals of Tourism Research, Long Range Planning, EDP Sciences, MIS Quarterly, REMark – Revista Brasileira de Marketing, Harvard Business Review, Revista Ibero Americana de Estratégia, *Frontiers in Psychology*, Informação & Tecnologia (ITEC), Cient., Ciênc. Juríd. Empres., *Entrepreneurship and Innovation, Springer,**

The Journal of Technology Transfer, Strategic Management Journal, Journal of Computational and Applied Mathematics, Sociological, Methods & Research, Journal of Marketing, sendo que foram coletados trabalhos nacionais e internacionais para a confecção do referencial teórico. As palavras-chave utilizadas na busca deste referencial foram as seguintes: co-criação, cocriação, *cocreation*, *value co-creation*, *co-creation*, satisfação, incubadora.

O levantamento bibliográfico realizado identificou trabalhos científicos que serviram de base para a elaboração deste trabalho, a saber: *CoCreation Experiences: the next practice in value creation* de Prahalad, Ramaswamy (2004). Estes foram os autores seminais do assunto de cocriação de valor, apresentando o modelo DART, portanto servindo de base para o trabalho; *CoCreating Brands: Diagnosing and Designing the Relationship Experience*, de Payne, Storbacka, Frow, Knox (2009), que propuseram um modelo que contribuiu para o desenho do modelo proposto neste trabalho; *Value cocreation in service logic: A critical analysis*, de Grönroos (2011), autor que contribuiu para este trabalho; *Value cocreation: concept and measurement* dos autores Ranjan, Read (2014), pois esses autores construíram um modelo adaptado e utilizado neste trabalho, constituindo, pois a espinha dorsal da pesquisa realizada; *Theory of value cocreation: a systematic literature review* de Galvagno, Dalli (2014), cuja contribuição foi apresentar lacunas existentes na literatura sobre cocriação; *Customer motives and benefits for participating in online cocreation activities* de Constantinides; Brünink; Lorenzo-Romero (2015) permitiram obter-se uma perspectiva geral da integração do cliente em novos processos de desenvolvimento de produtos; *Managing Cocreation Design: A Strategic Approach to Innovation* de Frow, Nenonen, Payne, Storbacka (2015) que desenvolveram uma estrutura de design de cocriação para ajudar empresas a identificar novas oportunidades de cocriação, proporcionando base ao trabalho; dentre outros. De acordo com Constantinides; Brünink; Lorenzo-Romero (2015), as plataformas proporcionaram uma mudança significativa do poder dos produtores para os consumidores/usuários, e os autores consideram que estes sejam mais bem capacitados, conscientes, informados e compartilham conhecimentos. Sendo assim, tais clientes demandam um papel mais ativo no processo de criação de valor/cocriação de valor.

2.2 Natureza do conceito de valor

Como este trabalho visa avaliar a ocorrência e a influência do processo de cocriação de valor existente nas empresas incubadas, faz-se necessário comentar o conceito de valor.

Valor é estudado em diversas áreas de conhecimento, tais como:

1) Na Economia, de acordo com Richins (1994) valor consiste no preço que o cliente esteja propenso a pagar e resulta das utilidades ou satisfações que o referido produto proporciona;

2) Na área de Ciências Exatas e da Terra, segundo Miron (2008, p. 86) “o valor de um produto, da forma como é percebido pelo cliente, envolve interações complexas entre as escolhas que o cliente tem que fazer diante de uma grande quantidade de atributos positivos e negativos (sacrifícios).”

Segundo Holbrook (1982), o conceito de valor é obtido por meio das experiências e estas são consequências do uso que o cliente faz de um produto, bem como das interações existentes entre as organizações e os seus clientes, a qual será adotada neste trabalho.

Essa forma de se analisar o valor requer que as empresas passem a encarar os usuários de seus produtos/serviços como parceiros. Sendo assim, o valor é constituído não apenas pelo produto e sua distribuição, mas também é decorrência do uso que este proporciona ao usuário, assim como das relações que são estabelecidas entre empresas e usuários.

De acordo com Ng, Smith e Vargo (2012), o valor apresenta cinco perspectivas: as duas primeiras centradas na empresa, a terceira e quarta na consideração de valor como sendo um julgamento do cliente, e a quinta e última perspectiva considera o valor como sendo uma experiência fenomenológica do cliente, que consiste numa experiência que uma pessoa tem ao vivenciar uma determinada situação. As perspectivas são:

1) valor econômico do cliente: equivale dizer que cada cliente representa determinado valor monetário para a empresa em função de seu montante de compras, durante sua vida útil como cliente.

2) valor como sendo a satisfação percebida da oferta da empresa: em decorrência da satisfação auferida pelo usuário do produto, o mesmo passa a adquirir de forma repetitiva.

3) valor como sendo benefício líquido: consiste na diferença existente entre os benefícios (que podem ser tangíveis ou intangíveis) de um produto e seus custos (que podem ser monetários e não monetários, tais como tempo e esforço, dentre outros).

4) valor como sendo uma possibilidade: o cliente consegue um determinado objetivo por intermédio do valor percebido dos atributos de um produto, neste caso o cliente toma suas decisões por meio das experiências.

5) valor como sendo uma experiência do cliente: neste caso, o cliente não é agente passivo, pelo contrário, torna-se um agente ativo no processo de aquisição, uso e descarte.

Na conclusão do seu trabalho, Ng, Smith e Vargo (2012) identificaram que os avanços, tanto na produção quanto na tecnologia, estão contribuindo para uma maior conectividade, criando novas constelações, isto é, redes de recursos que implementam ações, aplicam recursos e trabalham com outros sistemas em formas mutuamente benéficas para cocriação de valor, e também novas demandas que são supridas por intermédio de ofertas híbridas de ativos físicos, informações e pessoas visando alcançar resultados.

Há uma convergência de ideias, segundo os autores Holbrook (1982) e Ng, Smith e Vargo (2012), no que tange ao conceito de valor, uma vez que esses pesquisadores consideram que o valor é obtido por meio das experiências.

Honkanen (2014) enfatiza que a cocriação de valor possui, como componentes principais: troca, recursos, relacionamento e valor. A autora pesquisou a lógica dominante de serviço (LDS) por intermédio da conceituação e análise da cocriação de valor e valor a partir de uma abordagem cultural, e a pesquisa foi realizada numa estação de rádio.

De acordo com a autora, cada um dos componentes da cocriação aborda outros elementos, a saber:

1) Numa troca, devem ocorrer transmissão de informações, conhecimentos, opiniões e experiências entre os diversos atores;

2) Os recursos podem ser tipificados como bens tangíveis, sendo estáticos e fixos, e como intangíveis, que apresentam funções dinâmicas, tais como: conhecimentos e habilidades humanas;

3) Relacionamentos: estes são desenvolvidos para que ocorra uma interligação entre os atores, o que propicia o compartilhamento de sentimentos e experiências que impactam na sensação de amizade, criando, dessa forma, um senso de associação. Para que ocorram relacionamentos assim, o cliente deve ser ativo e cocriador. A colaboração e a interdependência desses relacionamentos são tanto condições como resultados para a cocriação de valor, e para que isso ocorra, é necessário existir confiança entre os atores.

4) Valor: é sempre único e determinado pelo beneficiário/usuário. O valor como conceito é central para a lógica dominante de serviço. O cliente é sempre um cocriador de valor, além de que a empresa não pode entregar valor, mas apenas oferecer proposições de valor. Também comenta que valor pode apresentar dois significados: valor em troca, que normalmente significa o valor monetário, e o valor em uso, que foi revisto para valor em contexto, isto é, significa que valor é resultante e determinado por meio da integração e da aplicação de recursos.

Os quatro itens que integram a cocriação de valor tratados anteriormente contribuem para a formação de uma cultura, quer seja de uma sociedade ou de uma empresa, e no caso de uma organização pode estimular a cocriação de valor.

O estudo desenvolvido por Honkanen (2014) concluiu que a cultura é um elemento relevante para se avançar na cocriação de valor. Além dela, os encontros, sejam sociais ou culturais, têm uma importância crescente para a cocriação de valor.

Pilgrimieniene, Dovaliene e Virvilaite (2015) realizaram um estudo cuja meta foi explorar o papel do envolvimento do consumidor na cocriação de valor na perspectiva da empresa, identificando o valor que a empresa obtém como resultado do processo de VCC. Os autores definiram valor como sendo constituído por três dimensões para a empresa: Valor econômico, que pode ser representado pela rentabilidade que cada usuário proporciona, pela quantidade de novos usuários, pela dimensão/quantidade de pessoas que integram a comunidade de sua(s) marca(s), pela quantidade de usuários fiéis, assim como pela identificação de sua marca. Valor social, que procura abordar o desenvolvimento da imagem de uma organização, assim como sua marca, sua reputação e Seu valor funcional, que tem por finalidade adquirir informações

sobre os usuários sendo possível, assim, a geração de bancos de dados ou, quando estes já existam, sua ampliação, contribuindo para a elaboração de novos produtos que venham a atender às necessidades e/ou desejos identificados por intermédio, por exemplo, de *database marketing* (marketing de banco de dados), *datawarehouse* (armazém de dados) e o *data mining* (garimpagem de dados), dentre outros que possibilitam a busca de informações no banco de dados.

Pelo exposto, os autores Ng, Smith e Vargo (2012), Honkanen (2014) e Pilgrimiene, Dovaliene e Virvilaite (2015) tratam valor como um elemento de troca, isto é, possui um valor monetário. Pelo que se observou, o item comum aos autores é o valor.

De acordo com Ind e Coates (2013), as empresas que cocriam focam nos recursos da organização, na sua capacidade de se conectar com parceiros e na personalização para os clientes no ponto de produção. Para muitas organizações, trabalhar conjuntamente com usuários para o desenvolvimento de produtos e/ou serviços é uma prática recente, contudo há outras áreas, tais como *design*, que trabalha com esta ideia desde os anos de 1970. Essa forma de trabalho teve origem na Escandinávia, onde recebeu a denominação de *design* participativo ou cooperativo.

Conforme Ind e Coates (2013), o *design* participativo ou cooperativo tinha por objetivo permitir aos funcionários participarem de forma mais ativa no processo de trabalho, manifestando ideias e sugestões que concebessem *feedbacks*, que de alguma forma contribuíssem com o processo de trabalho realizado por eles, envolvendo as pessoas a fim de agregar valor aos usuários.

Entretanto, as empresas que visam criar valor por meio da inovação podem supor que pessoas que pensam em inovações desempenhem melhor os processos criativos. Contudo, é relevante atentar para três itens:

- 1) É necessário existir confiança entre as pessoas e em relação à organização, para que ocorra a formação de grupos capazes de gerar inovações;

- 2) As inovações podem ocorrer por intermédio da criatividade radical ou adaptativa, e estas, segundo Ind e Coats (2013) podem existir simultaneamente;

3) Amabile (1988) propõe que a criatividade das pessoas necessita de três elementos, a saber: experiência, motivação e habilidade de se pensar de forma criativa.

Na conclusão de seu trabalho, Ind e Coates (2013) afirmam que a cocriação de valor tem origem na Psicoterapia, Administração, inovação e inovação aberta, *design*, teoria literária e prática da criatividade, e que vem sendo praticada há muito tempo nos contextos *Business to Business* citando, por exemplo, que, em 1925, a escritora Mary Parker Follett defendia os princípios da cocriação de valor. Os autores comentam que, quando as origens se cruzam, a cocriação de valor passa da ideia gerencial de valor para a colaboração visando à satisfação das necessidades de socialização e significado, e que as empresas passam a ter uma igualdade de domínio, o que gera um poder coativo e não coercitivo proporcionando significado para todos os atores.

A partir do exposto, percebe-se que, para ocorrer geração de valor, é necessário: experiência, confiança, colaboração, conhecimento, apresentando uma linha de raciocínio semelhante aos autores Häikiö e Koivumäki (2016), para quem as organizações que prestam serviços possuem dois desafios: o primeiro consiste em como gerenciar as atividades que agregam recursos para as empresas, e o segundo compreende como combinar seus processos de geração de valor.

Os autores ainda afirmam que o processo de geração de valor é composto por três esferas, a saber:

1) A esfera do provedor: consiste nas empresas estimularem a criação de valor de seus clientes por intermédio da reunião de recursos, tais como conhecimentos e experiências, dentre outros.

2) A esfera conjunta: ocorre quando o provedor e o cliente realizam uma interação direta, concebendo assim uma plataforma de cocriação de valor, pois de acordo com Grönroos (2011) as ações da empresa em interações diretas com um cliente podem ter resultados positivos (criação de valor) e negativos (destruição de valor). É importante perceber que a existência de interações diretas cria a plataforma de cocriação que permite ao provedor de serviços participar e contribuir com o processo de criação de valor do cliente.

3) A esfera do cliente: nesta fase do processo de geração de valor, o cliente cria valor em uso de forma independente da organização.

Isso significa que os autores consideram que a esfera do provedor atua como um *locus* que proporciona as condições necessárias para os usuários conseguirem gerar valor. Esse *locus* pode ser físico e/ou virtual, para que as experiências se desenvolvam e o conhecimento seja transmitido entre os atores ou construído por estes; há também a esfera do cliente, na qual o usuário não depende da empresa para gerar valor, ele é autossuficiente. Neste caso, o local pode ser sua residência, a empresa na qual atua, entre outros; e ocorre também a esfera conjunta, na qual tanto empresa quanto usuário, por intermédio de uma interação direta, fornecerão condições para a geração de valor; nesse caso, o *locus* novamente pode ser físico ou virtual, podendo ocorrer tanto na empresa como na empresa que o usuário atua.

Tendo em vista o que os autores afirmam sobre o *locus* para geração de valor não ser mais restrito à empresa, ocorrerá um impacto na VCC. Na VCC, a forma como o valor é criado, distribuído, pago e explorado, difere radicalmente do modelo de procura e oferta tradicional. Para Vargo e Lusch (2008), a VCC consiste num processo comum, colaborativo, concorrente, sendo um conceito mais geral que engloba todas as ocorrências teóricas e empíricas nas quais organizações e usuários geram valor por meio da interatividade.

Os autores Vargo e Lusch (2008), Ind e Coates (2013), Häikiö e Koivumäki (2016) possuem uma perspectiva baseada na ideia de que o valor é desenvolvido por meio da interação entre atores, tais como funcionários, clientes, fornecedores e empresa, dentre outros.

No trabalho de Dijk, Antonides e Schillewaert (2014), foram observadas as seguintes conclusões sobre VCC: altera como uma marca é experimentada e o valor da mesma para os usuários; eleva a percepção de sinceridade de uma marca; fortalece os relacionamentos com as marcas no transcorrer do tempo; a VCC apresenta um pequeno efeito negativo para as mulheres, que pode ser explicado, pois as mulheres produzem mais conhecimento sobre as marcas após um teste de produto, diferentemente dos homens, principalmente para produtos experimentais, além de elas pensarem mais sobre a falta de diagnóstico de um estudo, isto é, as mulheres são mais sensíveis à falta de informação.

Dijk, Antonides e Schillewaert (2014) concluem que a VCC: impacta na percepção do consumidor de uma marca bem conhecida; há fortes indícios de que deve ser um integrante nas estratégias de marketing e marcas; sua finalidade é criar produtos inovadores e melhores; e capacitar os usuários em processos de criação de valor.

Prahalad e Ramaswamy (2004a) afirmam que a interação é o *locus* da criação de valor, e que a cocriação requer que os gerentes e usuários realizem ajustes. Por exemplo, devem reconhecer que a interação, isto é, o *locus* da criação de valor, deve ser construído em blocos, começando pelo acesso e transparência, sendo esses dois elementos de pouco valor se as organizações não implementarem a infraestrutura para o diálogo. Os autores ainda comentam que o diálogo requer investimentos em tecnologia, gerentes de socialização, mudança de práticas gerenciais, tempo e esforço.

Esse panorama exige novos modelos de negócios, e a cocriação de valor consiste numa aliança entre distintos atores econômicos para gerar valor compartilhado, necessitando de competência e integração. Prahalad e Ramaswamy (2004a) afirmam que as experiências de cocriação de valor servem como base para o valor e é também o futuro da inovação. O conceito valor é a base do conceito de cocriação de valor e o seu entendimento contribui tanto no processo quanto na interação entre os participantes desse processo.

2.3 Cocriação de Valor

De acordo com Piligrimiene, Dovaliene e Virvilaite (2015), a VCC consiste no valor criado em conjunto que deve refletir os benefícios tanto para a organização quanto para o consumidor.

McColl-Kennedy *et al.* (2012) desenvolveram um trabalho na área da saúde, especificamente para tratamento de câncer, por meio do qual identificaram oito temas de atividades de VCC, a saber: cooperação entre hospital e paciente no tratamento do câncer; coleta de informações que contribui para agrupar informações e classificá-las; combinação de terapias complementares como, por exemplo, emprego da medicina chinesa, ioga, meditação; compartilhamento de informações, que podem ser buscadas na internet, livros e outros profissionais de saúde; mudando formas de fazer as coisas, por exemplo, envolver o paciente em atividades que tirem o foco do

indivíduo da doença; conexão, que consiste em construir relacionamentos; coprodução, que se constitui no redesenho de programas de tratamento e na reconfiguração da composição de equipe médica e atividades cerebrais engajadas, cujo resultado pode ser o paciente vir a desenvolver uma atitude positiva.

McColl-Kennedy *et al.* (2012) propuseram cinco práticas de VCC para o cliente, a saber: Gerenciamento de equipe (caracterizado por alto nível de atividades e alto número de interações com diferentes indivíduos da empresa, outras empresas, fornecedores, colegas, familiares e outros clientes); Controle (caracterizado pela aceitação, tendem a não tomar iniciativas, tais como pesquisar na Internet para obter mais informações, ir a uma academia ou mudar sua dieta); Parceria (constituída por atividades como cooperação, coleta de informações, combinação de terapias complementares, como tomar vitaminas, fazer exercícios); Adaptação pragmática (procura adequar-se às circunstâncias alteradas) e Conformidade passiva (caracterizada por baixo nível de atividades e baixo número de interações com diferentes indivíduos da empresa, fornecedores, colegas, familiares e outros clientes).

Os autores também relacionaram vinte e sete trabalhos que definiram a VCC, sendo estes criados em várias áreas, tais como: estratégia, marketing, marketing industrial, marketing de relacionamento e lógica dominante de serviço, entre outras.

Ranjan e Read (2014), ao realizarem um levantamento na literatura, constataram que não há uma coesão teórica em relação à VCC, pois apenas quatro artigos, de um total de cento e quarenta e nove, levaram em consideração os três elementos integrantes da coprodução (conhecimento, transparência e interação) e do valor em uso (experiência, relacionamento e personalização) concomitantemente. Além disso, tal afirmação também vem a ratificar a pesquisa de McColl-Kennedy *et al.* (2012).

Ranjan e Read (2014) comentam que na VCC os clientes desempenham papéis ativos e geram valor conjuntamente com a organização por intermédio da colaboração, que pode ocorrer de forma direta e indireta, assim como pode vir a se desenvolver em um ou mais estágios de produção e de consumo.

Segundo Frow *et al.* (2015), os benefícios da VCC incluem engajamento aprimorado dos funcionários, melhor integração da cadeia de suprimentos;

melhor compromisso dos acionistas e conhecimento compartilhado com concorrentes, que ocorre de forma especial em contextos “coopetitivos”, já que cria riscos, uma vez que as empresas cooperam e competem entre si. Os autores ainda comentam que a VCC oferece um potencial significativo para melhorar a capacidade de inovação.

O conceito benefício também é abordado por Lorenzo-Romero; Constantinides e Brünink (2014), ao dizerem que, em face da elevação da concorrência global e das inovações, as empresas atualmente são compelidas a desenvolverem novas formas de atração e fidelização de clientes visando à manutenção de sua competitividade; em seu estudo, concluíram que a VCC virtual permite aos clientes obterem quatro benefícios ao participarem de um processo de cocriação, são eles:

1) Benefícios de aprendizagem: constituídos pelo aprimoramento do conhecimento do produto, da tecnologia do produto e das melhorias nas decisões tomadas sobre os produtos. A aprendizagem auferida propicia aos atores envolvidos no processo de VCC obter conhecimento sobre um produto/serviço, seu emprego e a tecnologia utilizada;

2) Benefícios de integração social: constituídos pela expansão da rede social, elevação de seu status, ampliação de seu conhecimento/perícia, e melhoria da carreira pessoal. Neste benefício, verifica-se que os atores interagem/colaboram e por isso desenvolvem um sentimento de que pertencem a um determinado grupo/comunidade (Por exemplo, comunidade da *Harley Davidson*);

3) Benefícios da integração pessoal, que podem decorrer de três formas: sugestão de melhorias para o produto e o *design*, na influência sobre a utilização do produto, quando se influencia o emprego do produto ou ainda quando se obtém satisfação em consequência da melhoria do produto. Este tipo de benefício permite aos usuários obterem incremento de *status*, de reputação por ter contribuído para a melhoria do respectivo produto; e

4) Benefícios hedônicos: obtidos pelo tempo agradável e pelo prazer de ter contribuído na resolução de problemas, os quais proporcionam nos usuários experiências interessantes, emocionantes, divertidas em decorrência das suas participações.

Hoyer *et al.* (2010) desenvolveram uma pesquisa que englobou o escopo e a intensidade da VCC, sendo que estes podem influenciar os três antecedentes da VCC, a saber: motivadores em se tratando de consumidor, impedimentos e estimuladores no que tange à empresa. Os autores também afirmam que a VCC pode ser de grande valia em todas as etapas do desenvolvimento de novos produtos (DNP): ideação, desenvolvimento de produto, comercialização e pós-lançamento.

Khanagha, Volberda e Oshri (2015) relatam: a participação do cliente e a VCC apresentam efeito positivo nas atividades de busca de conhecimento e extensão de fronteiras das empresas; distintamente do que está sendo proposto pela escola de *design*, por exemplo, a competitividade perante a alteração ambiental exige um processo de aprendizagem longo, difícil e sutil, a informação necessita ser obtida por intermédio de interações com os clientes.

Como escopo foi considerado, por Hoyer *et al.* (2010), a capacidade das empresas de trabalhar com os usuários em todas as etapas do desenvolvimento de novos produtos (DNP), e a intensidade refere-se às organizações confiarem na VCC para DNP; também citam os tipos de consumidores que possuem capacidade para participar da VCC: os inovadores, os usuários principais, consumidores emergentes e peritos de mercado.

Quando se aborda motivação, além de Hoyer *et al.* (2010) há também Füller *et al.* (2010). Estes, em suas discussões, consideram que: as motivações dos usuários indicam suas expectativas no que tange à VCC virtual; devem-se formar comunidades, e não apenas projetos com um único usuário; as expectativas dos usuários, em relação à VCC, são diferentes.

No estudo realizado por Galvagno e Dalli (2014), identificou-se que a VCC ocorre: por meio da experiência e competência do cliente; pela lógica dominante do serviço (LDS), pois esta altera a perspectiva da teoria da gestão de marketing de produtos para clientes e destes para cocriadores; pela inovação de serviços, pelo desenvolvimento de ciência de serviços, pelo envolvimento de clientes digitais, bem como por consumidores individuais, e por comunidades que colaboram com empresas.

Também é discutido por Khanagha, Volberda e Oshri (2015) que os gestores necessitam considerar que, apesar do cliente participar do processo de inovação, a falta de disposição para mudar e adaptar-se pode neutralizar os

efeitos positivos. Isso implica em que os gestores necessitam estar aptos a executar as iniciativas gerenciais e adaptações organizacionais.

No que tange a usuários, além de Hoyer *et al.* (2010), há o estudo realizado por Füller *et al.* (2009), que afirma que a internet ajuda os consumidores a criarem suas próprias inovações, contribui para a percepção do empoderamento do consumidor, e suas ferramentas da internet capacitam os consumidores a criarem uma nova realidade.

No trabalho desenvolvido por O'Hern e Rindfleisch (2010), expõe-se que a internet vem contribuindo para que os consumidores apresentem um papel mais ativo no desenvolvimento de novos produtos de três maneiras: aumenta o conhecimento, facilita o acesso e aumenta a VCC coletiva ou comunidades de VCC (conectando consumidores com outros consumidores e também com fabricantes), que podem igualar ou superar a forma tradicional de desenvolver novos produtos em termos de velocidade de desenvolvimento, criatividade e sucesso de mercado.

O'Hern e Rindfleisch (2010) comentam que os consumidores, incitados pelas influências culturais, estão apresentando um papel mais ativo no desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, um terço dos membros de comunidades de esportes radicais está engajada nesse processo, resultando em quase um quarto das inovações dos fabricantes.

A seguir, apresenta-se o Quadro 1, que trata dos fatores motivadores, impeditivos e estimuladores para ocorrer a cocriação de valor.

Quadro 1 - Fatores motivadores, impeditivos e estimuladores

Fatores motivadores	Fatores impeditivos	Fatores estimuladores
Recompensas	Falta de transparência por parte da empresa	As empresas podem aumentar os benefícios ao usuário quando participar da VCC
Visibilidade	Falta de clareza quanto à propriedade intelectual	As empresas podem reduzir os custos de participação para o usuário
Benefícios sociais (Status Social e Estima Social)	Dificuldade de processar grande quantidade de ideias/informações	Economia de tempo
Reconhecimento	Inviabilidade de ideias no que tange a produção	Redução de despesas
Benefícios cognitivos (aquisição de conhecimento)	-	Restrição de risco de falhas

Fonte: Hoyer *et al.* (2010, p. 284)

Hoyer *et al.* (2010) concluem que a VCC impacta na redução de custos, de riscos de falha num produto e aumenta a atratividade comercial. Os autores afirmam que as empresas que realizam a VCC necessitam desenvolver estratégias flexíveis de cooperação e comunicação, e consideram relevante estudos futuros a respeito da necessidade de identificar formas de planejamento, gerenciamento e implementação de processos de VCC em todos os níveis hierárquicos das empresas.

O nível de capacitação sentido pelos consumidores, de acordo com Füller *et al.* (2009), durante a VCC, depende do *design* das interações virtuais e da comunicação. Muitas vezes as sugestões de um pequeno número de consumidores podem ser consideradas para a produção em massa de produtos. O empoderamento do consumidor durante a VCC virtual resulta da experiência de participação.

Interação é um assunto abordado por Füller *et al.* (2009), mas também por Laamanen e Skalén (2015), sendo que estes fixam sua atenção na interação dinâmica dos atores, por exemplo, ambientes, isto é, onde os atores buscam recursos, habilidades e apoio; também afirmam que na Lógica Dominante dos Serviços, recursos e habilidades são compartilhados para interação de serviços.

De acordo com Füller *et al.* (2009), a empresa poderá ter a intenção de cooperar com um ou mais tipos de usuários e adaptar a VCC; implementar tarefas, ferramentas e multimídia, interação entre participantes, incentivos; proporcionar uma experiência convincente, envolvente, solidária e interativa, sendo a comunidade um elemento importante nessa experiência.

Outros autores, ao se debruçarem sobre o termo VCC, detiveram-se, por exemplo, na capacidade de inovação, tais como Hamidi e Gharneh (2017). Por meio do modelo que desenvolveram, concluíram que a VCC impacta na capacidade de inovação das empresas, que afeta o seu desempenho, mas também afirmam que a VCC afeta diretamente o desempenho da empresa.

Alguns pesquisadores questionam o que ocasionou a VCC, e Ranjan e Read (2014) comentam que a Lógica Dominante do Serviço é precursora da VCC, que trata de um modelo emergente centrado nos serviços, em substituição à lógica centrada em produtos que é o modelo tradicional, indicada como um fundamento explicativo da VCC. Comentam que a VCC consiste numa representação teórica de troca de produção conjunta e consumo de valor; e que

a VCC seria aplicável a uma situação de troca, entre empresa e fornecedor, e que esta relação é pouco estudada.

Segundo Galvagno e Dalli (2014), o conceito VCC ocorre em muitas outras áreas além da Administração, tais como: na educação, quando relata a relação cooperativa e construtiva entre professores e alunos; no que tange à relação paciente-profissional na área da psicologia, como quando se pesquisa o papel das crianças na família. Chen e Tseng (2017) também realizaram um estudo que envolveu empresas na área de Tecnologia da Informação (TI).

Tendo por base a experiência do cliente, Rihova *et al.* (2014) deduzem que os turistas cocriam valor ativamente com organizações, e isto ocorre quando os turistas que exercem papéis participativos e ativos de VCC são considerados como úteis, pois estão colaborando com as empresas de turismo, à medida que intermediam os usuários, para melhorar a experiência de serviço para si e para outros turistas, e isto indica grande probabilidade de que estejam satisfeitos.

Mathis *et al.* (2016) concluem que a experiência de uma VCC deve gerar serviços novos e melhores, com valor agregado para turistas e profissionais de turismo. Pode também ser uma experiência enriquecedora e memorável, contribuindo para uma sensação de bem-estar, e é sempre contínua, adaptável, personalizada e única, devendo ser capaz de criar valor financeiro.

De acordo com Mathis *et al.* (2016), a VCC é uma forma para que as empresas se tornem mais competitivas, conforme Khanagha, Volberda e Oshri (2015), estas necessitam comprometer-se em atividades voltadas para a eficiência, assim como em comportamentos exploratórios, tais como: experimentação, variação, por exemplo, de processos produtivos e busca de novos conhecimentos.

Para Khanagha, Volberda e Oshri (2015), a VCC pode funcionar como gênese de novas iniciativas gerenciais, estratégias, ideias e conceitos visando contribuir para que as empresas lidem melhor com seus problemas. Por exemplo, as montadoras de automóveis podem se beneficiar muito por meio da VCC de clientes, pois podem melhorar os recursos do produto e suas capacidades organizacionais, propiciando identificar alterações no mercado. Os resultados obtidos sugerem que a VCC de valor com os clientes pode atuar como alavanca para inovações.

Para Khanagha, Volberda e Oshri (2015), são algumas iniciativas gerenciais: ocasionar o aumento da autonomia das equipes de inovação, criar novas ligações organizacionais que melhoram a colaboração multifuncional e reduzir o grau de formalização, isto é, regras e procedimentos escritos, entre outras.

Em pesquisa realizada por Piligrimiene, Dovaliene e Virvilaite (2015), constataram-se três maneiras/formas/técnicas que as organizações empregam para engajar/envolver os clientes, a saber:

- 1) A comunicação dos consumidores;
- 2) O envolvimento no desenvolvimento de produtos; e
- 3) A gamificação que apresenta potencial oportunidade de engajamento para usuários em áreas distintas.

A gamificação é um instrumento/forma que visa engajar pessoas em solucionar problemas e despertar o interesse em alguém para que este realize algo, por exemplo, na área comercial de uma empresa. A gamificação pode ser utilizada para incrementar as vendas, caso em que os vendedores podem buscar entender necessidades e desejos dos clientes que ainda não estejam sendo atendidos pelos produtos da empresa e propor novos produtos e/ou alterações nos produtos já existentes.

De acordo com o estudo de Khanagha, Volberda e Oshri (2015), um aumento da busca de conhecimento e da capacidade de adaptação das empresas às mudanças é necessário para haver engajamento dos clientes com a cocriação de valor. Afirmam ainda que a VCC com clientes é uma forma de incrementar a atenção dos gerentes seniores aos efeitos das tecnologias emergentes, assim como a capacidade organizacional de inserir iniciativas gerenciais que propiciem um comportamento exploratório no que se refere a uma tecnologia emergente. Piligrimiene, Dovaliene e Virvilaite (2015) comentam que a VCC apresenta valor econômico para as empresas, proporcionado pela conscientização da marca, da expansão da comunidade da marca, pelo número de clientes atraídos e pelo número de clientes fidelizados. Há o valor social, gerado pela criação de reputação da empresa, pela criação da marca na sociedade via comunicação do usuário e há também o valor funcional, que consiste no *feedback* do usuário que concorda com o desenvolvimento de ofertas por parte da empresa.

Frow *et al.* (2015) afirmam que toda forma de VCC exige dois ou mais atores, sendo que pelo menos um deles é denominado de ator principal, isto é, é o ator que se concentra em uma solução de VCC, envolvendo suas formas específicas e a relação entre os atores.

No trabalho desenvolvido por Frow *et al.* (2015), concluiu-se que: as empresas demonstram interesse na VCC e seus benefícios, contudo estas comumente não possuem um processo organizado que identifique oportunidades de VCC. Os gestores citam ocasiões que geram soluções de VCC, como: envolvimento com um ou mais atores interessados, ou ainda por intermédio de eventos; a maioria das organizações empregam o codesign e a coprodução como formas de VCC, deixando de considerar outras formas de VCC.

Os citados autores também comentam que a VCC é vista como uma forma para gerar ideias para novos produtos/serviços, tendo como base os clientes, em vez de se levar em conta os demais *stakeholders* e; os gestores ao empregarem como VCC o *design*, reconheceram muitas oportunidades potenciais de VCC em um tempo relativamente curto.

Ramaswamy e Ozcan (2016) sugerem que uma plataforma de engajamento seja uma maneira de planejar e executar um método para organizar as pessoas para criação de valor em conjunto. No estudo realizado por Frow *et al.* (2015), as plataformas foram classificadas em: aplicação digital; ferramentas ou produto; recursos físicos, espaços/eventos; processos conjuntos e grupos de pessoas; e também reconheceram-se doze formas de VCC, a saber: coconcepção de ideias, codesign, coprodução, copromoção, coprecificação, codistribuição, coconsumo, comanutenção, coterceirização, coeliminação, coexperiência e cosignificado da criação; o *design* contribui para os gerentes escolherem opções de VCC que proporcionem oportunidades de inovação.

O'Hern e Rindfleisch (2010) relatam haver outras formas de VCC, tais como Colaboração, definida como um processo no qual os clientes têm o poder de desenvolver e melhorar coletivamente os componentes centrais e a estrutura subjacente de um novo produto; Ajuste, conceituado como processo no qual os clientes fazem modificações em um produto comercialmente disponível e algumas dessas modificações são incorporadas em lançamentos subsequentes do produto; Codesign, determinado como processo no qual um grupo

relativamente pequeno de clientes fornece à empresa a maior parte de seu novo conteúdo ou projetos, enquanto um grupo maior de clientes ajuda a selecionar qual conteúdo ou projetos devem ser adotados pela empresa; e Submeter, estipulado como processo no qual os clientes comunicam diretamente ideias para novas ofertas de produtos para uma empresa.

Ao comentar sobre plataformas, Frow *et al.* (2015) abordam grupos de pessoas, e os denominam atores, citando inclusive que há cinco tipos de atores, sendo eles: usuários, que podem ser denominados de atores a montante (nascente/origem); fornecedores; parceiros, que são colaboradores para qualquer tipo de troca; concorrentes, que são atores que possuem uma oferta similar; e influenciadores, que podem ser governos (federal, estadual e/ou municipal), dentre outros.

De acordo com Grönroos e Voima (2012), os atores podem ser denominados de provedores e de clientes, sendo que o processo de VCC pelo cliente não é linear, nem segue automaticamente as atividades de um provedor, podendo ocorrer em qualquer ordem e sequência, isto é, a VCC pode vir a ocorrer da empresa para o cliente, do cliente para a empresa, da empresa para um fornecedor ou de um fornecedor para uma empresa.

Autores como Grönroos; Voima (2012) e Frow *et al.* (2015) também tratam do assunto atores, cada um deles conceituando-os de uma forma distinta; contudo, o que se percebe em comum a todos eles é que há a existência desse conceito, isto é, atores num processo de VCC.

De acordo com Chen e Tseng (2017), para que ocorra uma VCC os atores envolvidos devem possuir uma cultura aberta, para que consigam entender as mudanças como um evento positivo, dessa forma facilitando a comunicação e a aprendizagem.

No desenvolvimento do seu trabalho, Chen e Tseng (2017) tiveram por objetivo analisar a associação entre fornecedores e fabricantes, e para tal foram estudadas empresas envolvidas na terceirização da Tecnologia da Informação (TI), sendo abordados quatro temas que impactam na VCC em um contexto organizacional, a saber: o posicionamento social estratégico, a participação do cliente, a orientação para o cliente e a cultura de comunicação de que estes elementos acrescentam valor aos fornecedores e fabricantes de terceirização de TI.

Chen e Tseng (2017) afirmam existir um aumento na atenção dada às parcerias de sucesso na terceirização de TI; os fornecedores e empresas de TI possuem uma dificuldade para concorrer nos mercados de produtos ou cooperar por intermédio de licenciamento; compreender o que os clientes desejam e como conceber tais produtos e serviços consiste na base de qualquer modelo de negócio. A tecnologia está contribuindo para que a interação entre clientes e empresas ocorra por meio de novas formas que transcendem as trocas tradicionais; tanto empresas quanto clientes estão desenvolvendo novas formas/mecanismos de VCC.

De acordo com Constantinides, Brünink e Lorenzo-Romero (2015), a internet está proporcionando aos clientes um aumento no nível de conhecimento, melhor comunicação, maior consciência de desejos e necessidades, e isso vem alterando a antiga visão, que era centrada na empresa, voltando-a para os usuários e para os integrarem no processo de VCC. Citam ainda que as mídias sociais e as plataformas alteraram o poder de quem produz para quem usa o produto.

Constantinides, Brünink e Lorenzo-Romero (2015) afirmam que a construção de redes com seus clientes melhora as habilidades das organizações para atenderem às necessidades do seu público, identificarem oportunidades e ainda continuarem competitivas.

De acordo com O'Hern e Rindfleisch (2010), a VCC é um paradigma no qual os usuários são elementos centrais e vitais no processo de desenvolvimento de novos produtos, sendo que em alguns casos os usuários possuem as qualidades necessárias para gerar novos produtos com reduzida contribuição das organizações.

O'Hern e Rindfleisch (2010) citam como exemplos de VCC: programas de computador como Apache, Linux e Firefox e jogos de computador, e produtos tradicionais, como o caso da Boeing ao desenvolver o avião 787 Dreamliner, e a empresa Arduino, um fabricante italiano de microcontroladores que fornece acesso a seus programas e esquemas. A Cocriação de Valor está relacionada a várias métricas do desenvolvimento de novos produtos, tais como: incremento da criatividade de novos produtos, redução do tempo de comercialização e contração dos custos de desenvolvimento.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004b), os elementos diálogo, acesso, risco e transparência constituem o DART, sendo combinados de diversas formas. Muitas empresas não conseguem implantar a VCC, devido à natureza da criação de valor ser mutável, por afrontar os papéis tradicionais das empresas e dos consumidores, por empresa e cliente poderem ter momentos de tensão devido a interações, isto é, experiências de VCC e porque a interação proporciona oportunidades para que ocorra colaboração e também negociação entre empresa e usuário.

Prahalad e Ramaswamy (2004b) definem a VCC como uma atividade colaborativa no desenvolvimento de novos produtos, na qual os clientes contribuem ativamente e/ou selecionam o conteúdo de uma nova oferta de produtos.

Segundo O'Hern e Rindfleisch (2010), objetos materiais são incapazes de satisfazer necessidades psicológicas intrínsecas, e segundo a psicologia cognitiva, é mais provável que as necessidades cognitivas sejam atendidas por intermédio de atividades criativas. Assim, os cocriadores podem obter benefícios psicológicos que normalmente não conseguiriam por meio do consumo. Isso serve de explicação para a parte do modelo proposto em que a VCC impacta na satisfação com a incubadora.

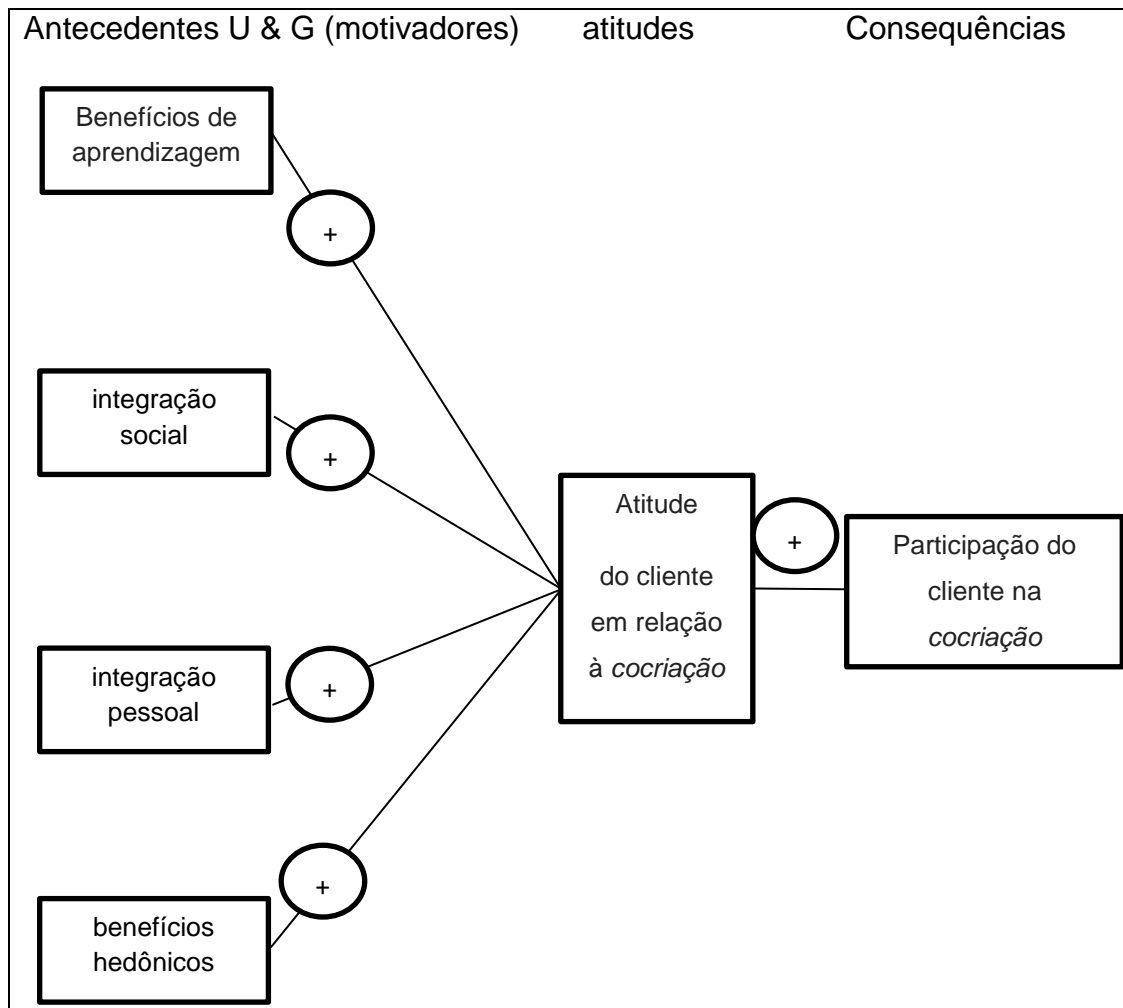
Também comenta-se, no trabalho de O'Hern e Rindfleisch (2010), que as empresas que seguem o paradigma tradicional visam resolver a assimetria de informações do desenvolvimento de novos produtos buscando identificar as preferências dos seus consumidores. As organizações que seguem o paradigma da VCC procuram incorporar as contribuições selecionadas para os novos produtos.

Pelo exposto percebe-se que para ocorrer a VCC os clientes devem participar do processo de forma voluntária para partilharem conhecimentos, esforços, ideias dentre outros para o Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP), e as mídias sociais são empregadas como plataformas em que empresas e usuários realizam processos de VCC.

A seguir, apresenta-se a Figura 2, na qual se discorre o Modelo de motivadores do cliente para uma atitude positiva em relação à VCC, segundo Constantinides, Brünink e Lorenzo-Romero (2015). Ainda na figura em questão

fica exemplificada, como consequências dos benefícios, a participação do cliente no processo de VCC de um novo produto entre a empresa e seus clientes.

Figura 2 - Modelo de motivadores do cliente para uma atitude positiva em relação à cocriação de valor



Fonte: Constantinides, Brünink e Lorenzo-Romero (2015, p. 26)

O estudo desenvolvido no artigo de Constantinides, Brünink e Lorenzo-Romero (2015) apresenta em sua conclusão a relevância da VCC online para empresas, sendo esta um instrumento que integra o processo de VCC no desenvolvimento de novos produtos. No trabalho, são apresentadas quatro hipóteses, a seguir discriminadas:

1) Os benefícios de aprendizagem têm um efeito significativo e positivo na atitude do cliente para participar da VCC;

2) Os benefícios de integração social têm um efeito significativo e positivo na atitude do cliente em participar da VCC;

3) Os benefícios da integração pessoal têm um efeito significativo e positivo sobre a atitude do cliente em participar da VCC; e

4) Os benefícios hedônicos têm um efeito significativo e positivo na atitude do cliente para participar da VCC.

De acordo com Constantinides, Brünink e Lorenzo-Romero (2015), todas as quatro hipóteses foram aceitas. A pesquisa foi distribuída por meio de plataformas digitais distintas, tais como: *Facebook*, *Twitter* e e-mail, sendo que os respondentes apresentaram um perfil significativo de estudantes e jovens profissionais de nacionalidades diferentes.

Ainda na conclusão, Constantinides, Brünink e Lorenzo-Romero (2015) afirmam que, para qualquer etapa do DNP, é necessário focar nos usuários, sendo preciso estabelecer redes colaborativas com estes para que as organizações adquiram as condições necessárias para atender às necessidades/desejos dos mesmos.

Prahalad e Ramaswamy (2004a) consideraram o processo de VCC como um processo em que os atores envolvidos aprendem, compartilham informações e reúnem recursos visando à redução de custo no DNP, melhorando seu desempenho e abrindo novos mercados. Comentam ainda que a VCC contém todo o processo de inovação, que é constituído em: geração de ideias, *design*, engenharia e, finalmente, a fase de teste e lançamento.

O estudo, realizado por Prahalad e Ramaswamy (2004a), considerou que as organizações estão cocriando com usuários cada vez mais informados, que atuam em rede, habilitados e ativos; a interação entre estes atores (empresas e usuários) consiste no *locus* de criação de valor, podendo este estar em qualquer lugar do sistema, como em um ponto de venda ou no serviço ofertado ao cliente, e o valor muda para experiências.

Para melhor definir a VCC, apresenta-se o Quadro 2, que trata sobre o que não é e o que é VCC.

Quadro 2 - Conceito de VCC

O QUE A VCC NÃO É	O QUE É VCC
Foco no cliente	A VCC é sobre criação conjunta de valor pela empresa e pelo cliente. Não é a empresa que tenta agradar ao cliente
Cliente é rei ou o cliente sempre tem razão	Permitir que o cliente co-construa a experiência de serviço de acordo com seu cenário
Entregando um bom atendimento ao cliente ou mimando o cliente com atendimento	Definição de problemas comuns e resolução de problemas
Personalização em massa de ofertas adequadas para a cadeia de suprimentos do setor	Criar um ambiente de experiência no qual os consumidores possam ter diálogos ativos e co-construir experiências personalizadas; o produto pode ser o mesmo (por exemplo, Lego Mindstorms), mas os clientes podem construir diferentes experiências
Transferência de atividades da empresa para o cliente como no autoatendimento	Experiências variadas
Cliente como gerente de produto ou <i>co-design</i> de produtos e serviços	Experiências únicas
Variedade de produto	Experimentando o negócio como os consumidores fazem em tempo real
Segmento direcionados aos consumidores	diálogo contínuo
Pesquisa meticulosa de mercado	Coconstrução de experiências personalizadas
Experiências de teste	Inovação de ambientes de experiência para novas experiências de VCC
Inovação do lado da demanda para novos produtos e serviços	-

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004a, p. 8)

Prahalad e Ramaswamy (2004a) consideram que o mercado está se transformando em um encontro entre empresas, usuários e comunidades de usuários, no qual estes interagem e conversam, promovendo o DART (diálogo, acesso, transparência e compreensão do risco), isto é, benefícios fundamentais para que ocorra a criação de valor.

Em seu trabalho, Prahalad e Ramaswamy (2004a) comentam que o futuro pertence àqueles que são capazes de cocriar com sucesso experiências únicas com seus clientes; ainda comentam que a VCC requisita que, tanto gestores quanto usuários, façam ajustes necessários, isto é, que a interação entre estes venha a ocorrer tendo por base os blocos de construção (DART).

O Quadro 3 aborda a transformação do relacionamento entre empresas e usuários em decorrência da VCC.

Quadro 3 - Transformação do Relacionamento entre empresas e usuários

De	Para
Mão única	De dois sentidos
Empresa para o consumidor	Consumidor para empresa
Controlado por empresa	Consumidor para consumidor
Os consumidores são "presas"	O consumidor pode "caçar"
Escolha comprar / não comprar	Consumidor quer/pode impor sua visão de escolha
Segmentos de empresas e consumidores, estes devem "se adequar" às ofertas da empresa	Consumidor quer/está sendo capacitado para co-construir uma experiência personalizada em torno de si, com o ambiente de experiência da empresa

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004a, p. 12)

As empresas adquirem benefícios por causa do maior engajamento de usuários em cocriar valor, incluindo fortalecimento de marcas, aumento da lealdade do usuário, atração de novos usuários, redução de despesas, participação efetiva de usuários na concepção e fabricação de novos produtos.

Conforme Frow *et al.* (2015), a VCC é uma forma de inovação, isto é, a VCC é como uma categoria, dentro da inovação. Esta pode ser categorizada em inovação aberta, inovação fechada além das formas:

1) Coconcepção de ideias: consiste na contribuição colaborativa de atores para uma empresa, entidade ou instituição;

2) Codesign: é a capacidade que as organizações possuem para envolver opiniões de outros atores no desenvolvimento de novos produtos;

3) Coprodução: é a produção que é realizada com o apoio de mais de um ator;

4) Copromoção: é a realização de promoção de produtos juntamente com outros atores, por exemplo, a empresa *Harley Davidson* e sua comunidade;

5) Copreços: a precificação de produtos ocorre por intermédio de considerações de diversos atores;

6) Codistribuição: a distribuição de um produto ocorre quando a mesma pode ser realizada por duas ou mais empresas ao mesmo tempo. A codistribuição pode ser vista como uma aliança estratégica;

7) Comanutenção: ocorre quando há envolvimento de outros atores além da empresa produtora na realização da manutenção de um determinado produto;

8) Coterceirização: este item ocorre quando uma empresa realiza a produção de um produto, mas também realiza a terceirização de parte deste, por exemplo a *Apple* coterceiriza a produção de aplicativos;

9) Coeliminação: consiste num processo de eliminação que pode ser realizado por qualquer dos atores envolvidos; e

10) Coexperiência: este item ocorre quando uma pessoa vivencia experiências de outras pessoas. Ocorre muito na área de turismo, por exemplo, quando uma pessoa vivencia férias de aventura e outra pessoa por influência desta tenta realizar a mesma experiência.

No estudo desenvolvido sobre VCC, Frow *et al.* (2015) apresentam as dimensões e as categorias: motivo de VCC, formato de VCC, engajando atores, plataforma de engajamento, nível de engajamento, duração do engajamento, o *design* da VCC, permitindo aos gestores realizarem uma abordagem analítica que contribui para a avaliação e escolha da forma de VCC que disponibiliza oportunidades de inovação.

No trabalho realizado por Frow *et al.* (2015), encontra-se a informação de que outras pesquisas poderiam ser realizadas explorando dimensões e categorias de VCC, a partir da visão de outros atores, tendo por escopo comparações intersetoriais, incluindo contextos B2B e B2C. Este é um dos motivos da realização de pesquisa entre empresas incubadas e a incubadora, isto é, em um contexto B2B, analisando elementos como o relacionamento e experiências entre elas.

Segundo Frow *et al.* (2015), para uma empresa implementar a VCC deve haver: acesso a recursos, isto é, as empresas permitem que outras organizações tenham acesso a seus recursos e vice-versa; realçar ou melhorar a experiência do cliente, isto é, as empresas procuram estabelecer um relacionamento que permita aos seus usuários realizarem seus objetivos. Também empregam autoserviço, isto é, o próprio cliente realiza o serviço, como quando um usuário vai até o caixa eletrônico e realiza um pagamento, sendo que o uso deste recurso exerce efeito sobre a experiência do usuário. Nesse exemplo o cliente

pode ter como experiência pagar no horário e local que melhor lhe convier; isso contribui para que as empresas desenvolvam ofertas mais competitivas.

Há ainda, de acordo com Frow *et al.* (2015), diminuição de custos com a colaboração dos atores envolvidos, em especial na coprodução e tempo menor para desenvolvimento de produtos. A VCC é considerada uma estratégia e uma alternativa para atuação com outros atores; e também cria conscientização de marca, isto é, as empresas podem empregar a copromoção para a construção de marcas, por exemplo, por intermédio de comunidades, alianças estratégicas entre parceiros dentre outras.

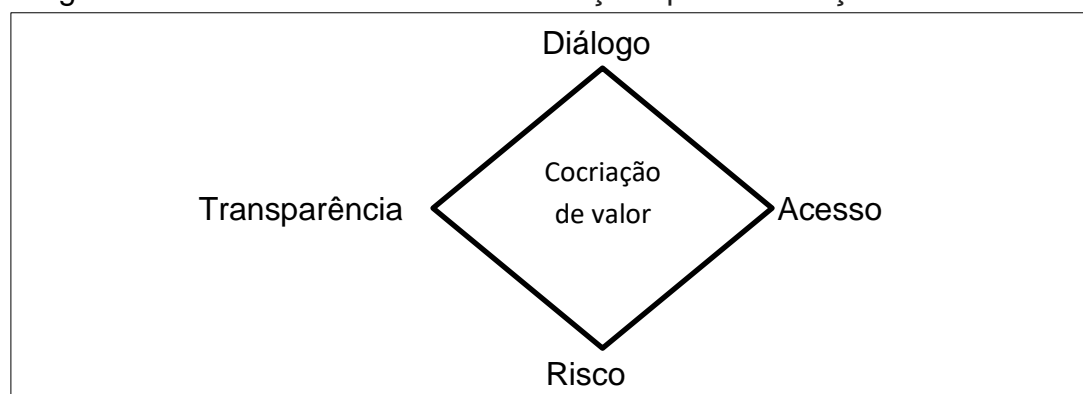
Pelo observado até o momento o conceito VCC é um termo sobre o qual existem vários estudos tentando entendê-lo e explicá-lo.

2.4 O modelo DART (2004)

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004a), VCC é uma articulação entre empresa e usuário onde este tem experiências personalizadas, diálogo contínuo e conjuntamente com a empresa, define e soluciona problemas.

Para que a VCC ocorra os autores propuseram o modelo DART, que é composto por diálogo, acesso, transparência e risco e constitui-se no modelo que apresenta os pilares básicos para que a cocriação de valor ocorra.

Figura 3 - Construindo Blocos de Interações para Cocriação de Valor



Fonte: Prahalad, Ramaswamy (2004a, p. 9)

Prahalad e Ramaswamy (2004a) elaboraram os blocos de construção (DART) das interações entre organizações e clientes que visavam facilitar as experiências de VCC entre estes atores. As organizações, ao combinar os quatro blocos de construção do modelo DART de formas distintas, podem originar novas e relevantes capacidades.

O mérito do modelo reside em indicar a variedade de capacidades necessárias para o sucesso da VCC, que especifica quatro blocos de construção principais ou grupos de competências que as empresas precisam desenvolver e que originou o acrograma DART:

2.4.1 Diálogo

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004b), o diálogo é um componente relevante para a VCC entre cliente e organização; o diálogo demanda uma atividade de interação, engajamento profundo e capacidade, além da vontade de agir dos atores envolvidos. Os autores consideram que o diálogo deva ser ativo e desenvolvido para se obter uma solução compartilhada para problemas conjuntos, a empresa e o consumidor devem transformar-se em solucionadores de problemas conjuntamente, isto é, o diálogo deve focar em fatos que sejam de comum interesse entre cliente e organização tendo, ainda, regras de compromisso definidas.

O diálogo representa a comunicação contínua e irrestrita entre uma empresa e os usuários em igualdade de condições, e os assuntos tratados devem ser de interesse dos envolvidos.

De acordo com Häikiö e Koivumäki (2016), as tecnologias de informação e da comunicação estão passando por mudanças que dão início a uma nova série de perspectivas para o desenvolvimento de novos serviços digitalmente eficientes que melhoram a vida diária das pessoas e criam oportunidades de negócios para as empresas.

Segundo Lusch e Nambisan (2015), a VCC pode necessitar da rede de atores que tenha disponível grande quantidade de conhecimento, confiança e infraestrutura. Conforme as empresas estão mudando o foco do produto para o serviço, a inovação de serviço adquiriu mais relevância.

Ramaswamy (2008) afirma que as experiências geradas por intermédio da VCC dizem respeito a organizações que criam valor de forma conjunta, proporcionando interações cocriativas em qualquer lugar do sistema de negócios e que impactam nas experiências de valor dos usuários e no capital estratégico para as empresas citando, por exemplo, a VCC das empresas Nike e Apple.

Para realizar a VCC, as empresas devem realizar uma série de mudanças. O Quadro 4 apresenta as alterações que ocorrem quando há migração para experiências de VCC.

Quadro 4 - Migração para Experiências de VCC

	Troca Tradicional	Experiências de VCC
Objetivo da interação	Extração de valor econômico	VCC por meio de experiências convincentes de cocriação, bem como a extração de valor econômico
Locus de interação	Uma vez, no final da cadeia de valor	Repetidamente, em qualquer lugar e a qualquer hora no sistema
Relação empresa-cliente	Baseado em transação	Conjunto de interações e transações focadas em uma série de experiências de cocriação
Visão da escolha	Variedade de produtos e serviços, recursos e funcionalidades, desempenho do produto e procedimentos operacionais	A experiência de cocriação baseia-se em interações em vários canais, opções, transações e na relação preço-experiência
Padrão de Interação entre empresa e cliente	Passivo, iniciado pela empresa, um a um	Ativo, iniciado pela empresa ou cliente, um a um ou um para muitos
Foco de qualidade	Qualidade dos processos internos e o que as empresas têm em oferta	Qualidade das interações cliente-empresa e experiências de cocriação

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004b, p. 8)

2.4.2 Acesso

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004a), o acesso significa que os atores envolvidos na VCC possuem uma igualdade entre si, isto é o usuário pode realizar uma avaliação dos benefícios por intermédio do acesso. Este acesso permite, por exemplo, a empresas pequenas de *software* acessarem a base de conhecimento de grandes empresas, como a *Taiwan Semiconductor Manufacturing Company* (TSMC), diminuindo o investimento antes necessário para envolver-se no segmento de semicondutores.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004a), o acesso pode ser obtido por meio da aquisição de informações, ferramentas e conhecimentos, dentre outros elementos, que favoreçam a ocorrência da VCC, além de diminuir a desigualdade entre os atores envolvidos.

De acordo com Becker e Nagel (2013), a interação em uma relação cooperativa entre comprador e vendedor tanto pode incentivar o

desenvolvimento e a perenidade da colaboração, como também impactar positivamente na confiança entre corporações envolvidas.

2.4.3 Avaliação de riscos

Prahalad e Ramaswamy (2004b) mostram que o risco está associado à chance de que algum prejuízo venha a ocorrer ao cliente. Os autores afirmam que os clientes participarão cada vez mais de VCC, desde que as organizações esclareçam sobre os riscos, provendo não apenas dados, mas metodologias adequadas para que os riscos possam ser avaliados.

De acordo Becker e Nagel (2013), os consumidores desejam conhecer mais os riscos associados aos produtos que empregam e também as formas para poder avaliá-los. Essa avaliação de riscos por parte do consumidor consiste numa das influências da VCC. Os autores comentam que a avaliação de riscos, quando difundida pela empresa, influencia a confiança e a credibilidade.

Para Borges *et al.* (2016), risco ocorre quando os atores envolvidos no processo de VCC assumem suas responsabilidades e suas consequências.

2.4.4 Transparência

Prahalad e Ramaswamy (2004b) afirmam que, como o número de informações sobre os produtos/serviços vem aumentando, assim como a quantidade de informações disponibilizadas para clientes, nota-se uma redução na assimetria de informação entre empresa e usuário, mesmo porque as organizações não podem assumir mais a falta de transparência.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004b), a transparência facilita o diálogo e tem por finalidade transmitir uma imagem de sinceridade e integridade, assim gerando uma confiança entre os atores que participam da VCC por intermédio da competência que uma organização tem em disseminar informações. De acordo com Becker e Nagel (2013), os clientes demandam cada vez mais transparência, contribuindo para o incremento da confiança.

Prahalad e Ramaswamy (2004a) foram os autores seminais no que tange ao assunto VCC, proporcionando a base necessária para o desenvolvimento deste trabalho e de vários outros apresentados na literatura, tais como: Albinsson, Perera e Sautter (2016); Grönroos (2011); Payne, Storbacka, Frow e Knox (2009); Frow, Nenonen, Payne e; Storbacka (2015); Troccoli e Altaf (2010);

Constantinides, Brünink e Lorenzo-Romero (2015); Galvagno e Dalli (2014); Hamidi e Gharneh (2017); Honkanen (2014); Mathis *et al.* (2016); dentre outros.

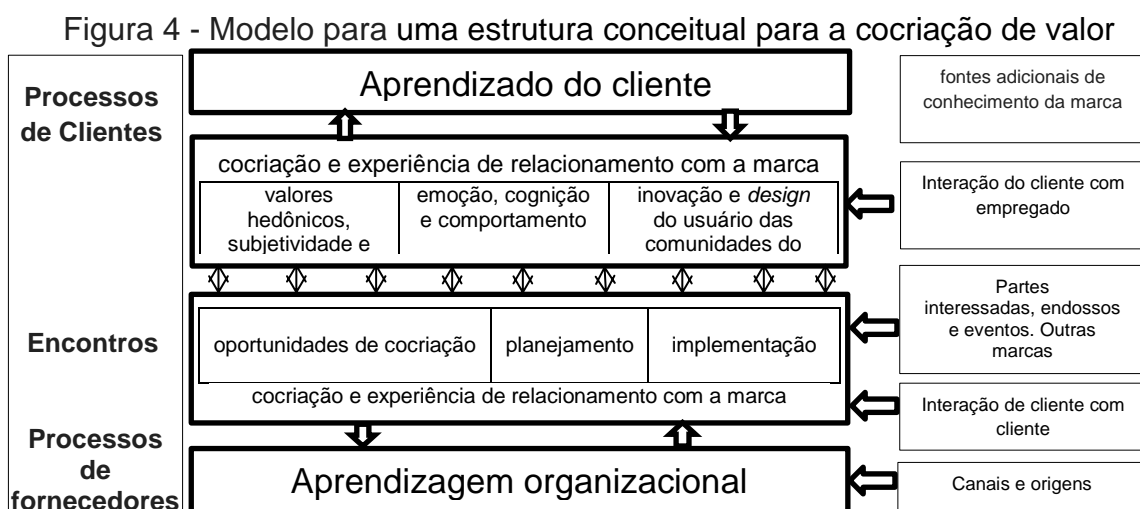
Somente o modelo de Prahalad e Ramaswamy (2004a) não é suficiente para se verificar o estado da arte, fazendo-se necessário que outros modelos sejam apresentados para maiores e melhores esclarecimentos do tema em questão.

2.5 Modelo de Payne, Storbacka, Frow e Knox (2008)

Segundo Payne *et al.* (2008), a VCC reside num modelo conceitual que tem por finalidade gerenciar experiências de relacionamento de uma marca com clientes. No trabalho desenvolvido, os autores comentam que, segundo Prahalad (2004), a marca transforma-se numa experiência importante ao circundar valores funcionais e emocionais, o que faz com que a VCC resulte numa experiência única e desejada.

Alguns pesquisadores, como Prahalad e Ramaswamy (2000), Vargo e Lusch (2004), Ramaswamy (2008) e Ranjan e Read (2014), demonstram que o valor está contido no processo de VCC entre fornecedor e cliente, tendo este assumido um papel ativo no processo. Valor também é considerado como sendo criado pelo usuário (individual e socialmente), durante o uso de recursos e processos (e seus resultados). O uso pode ser um processo físico, virtual ou mental, ou pode ser mera posse.

A seguir, apresenta-se o modelo de Payne *et al.* (2008), que contempla uma estrutura conceitual para a cocriação de valor, conforme Figura 4.



Fonte: Adaptado de Payne *et al.* (2008, p. 382)

A VCC é especialmente evidente em grupos de consumidores, como comunidades de marcas. Normalmente, estes grupos se tornam operários ativos do significado da marca, em vez de seguidores da ideia da empresa sobre a constituição de sua marca.

Quando o usuário se torna um *codesigner* de produto, o cliente passa a ter um relacionamento mais estreito com a marca, podendo ocorrer inclusive uma conexão emocional com a mesma.

A Figura 4 representa interações entre cliente e fornecedor, podendo ocorrer por disposição da empresa ou do usuário (por exemplo, por meio de uma reclamação) ou por iniciativa de ambos. Os encontros representam interação entre fornecedores e usuários, gerando experiências para ambos. A VCC contém os encontros que impactam a capacidade, a vontade e as oportunidades do usuário em cocriar com o fornecedor.

De acordo com Payne *et al.* (2008), uma forma da marca ter seu significado ampliado para os usuários ocorre quando a VCC significa uma alternativa estratégica para as empresas, tais como: oportunidades de desenvolvimento tecnológico (por exemplo, oportunidades para clientes se envolverem diretamente com o fornecedor ou outros clientes); mudanças nas preferências dos clientes e oportunidades de estilos de vida.

Para se melhorar o estudo sobre o estado da arte, apresenta-se, na próxima subseção o modelo de Grönroos (2011).

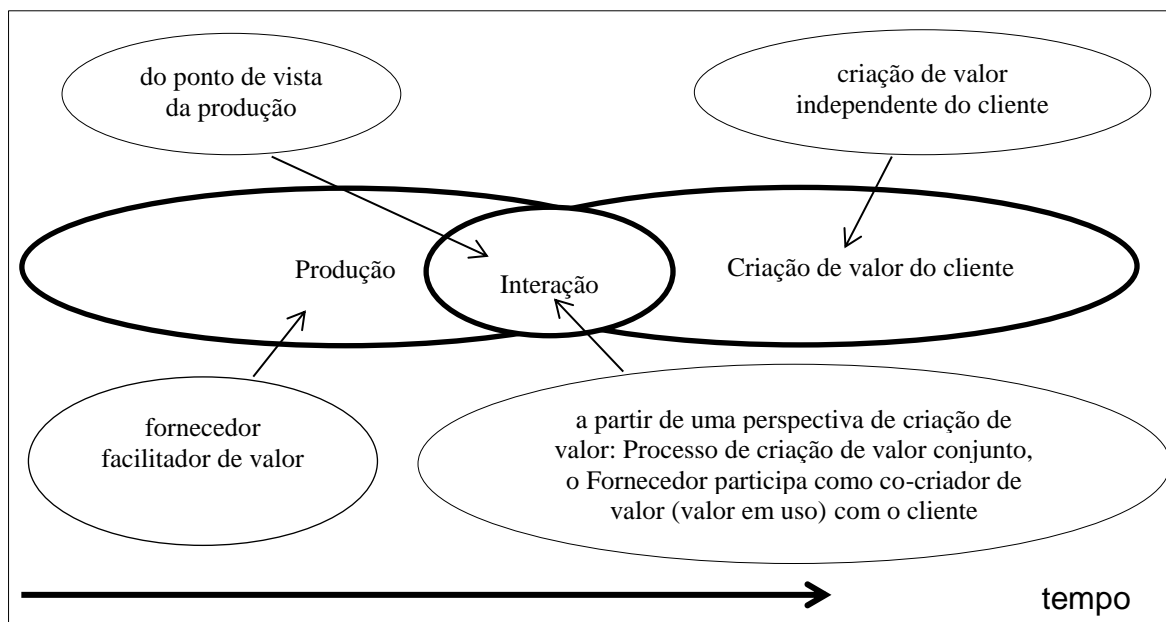
2.6 Modelo proposto por Grönroos (2011)

Grönroos (2011), Vargo e Lusch (2008) consideram que a empresa não pode oferecer valor, mas apenas oferecer propostas de valor. O valor é considerado como ganho financeiro para os parceiros de negócios. Afirmam que o valor para os usuários ocorre quando estes se sentem melhores do que antes da utilização de um processo de autoatendimento (exemplo: retirar dinheiro de um caixa eletrônico). O processo de criação de valor consiste na interação entre empresa e cliente, no entanto, a existência da interação não é garantia de que irá ocorrer a VCC.

De acordo com Korkman (2006), o valor pode ocorrer de forma inconsciente, isto é, o valor surge por meio do uso de bens e serviços.

O modelo de criação de valor em uso de Grönroos (2011) está expresso abaixo, na Figura 5.

Figura 5 - Modelo de Criação de Valor em Uso



Fonte: Adaptado de Grönroos (2011, p. 291)

Grönroos (2011) apresenta um modelo teórico, e considera que a produção consiste em geração de valor potencial, enquanto o uso é geração de valor real. O uso para a empresa consiste num sistema aberto, sendo esta ativa no que tange a interações com os usuários. Além disso, o uso, para o fornecedor, é um pré-requisito para obter valor financeiro, o que quer dizer que se o valor não for desenvolvido, as receitas diminuem. O usuário é o responsável pela criação de valor (GRÖNROOS, 2008) e a empresa seria, nesse contexto, um cocriador.

De acordo com Grönroos (2011), a interação é uma ação que envolve duas ou mais partes, e cada uma tem consequência sobre a outra. A VCC só pode ocorrer se a interação existir, contudo pode haver interação sem que ocorra a VCC.

Para Grönroos (2011), as interações podem redundar em resultados positivos, isto é, criação de valor, e resultados negativos, ou seja, em destruição de valor, pois se a gestão da interação com o cliente não resultar em valor para as partes envolvidas pode ocorrer uma perda dele. Os funcionários do provedor devem ter competências para entender as necessidades/desejos dos usuários.

Os processos de produção e criação de valor não são necessariamente lineares, há situações em que o usuário pode dar início ao processo em vez de o provedor. De acordo com Grönroos (2011), se o valor em uso for considerado como início, considerar o usuário sempre como cocriador não é verdade absoluta, pois dois ou mais provedores podem vir a desenvolver um novo produto.

Segundo Grönroos (2011), a criação de valor é constituída pelo valor atribuído/controlado pelo cliente e pelo valor conferido pelas organizações, isto é, valor financeiro. O autor também comenta que o valor é criado por intermédio de uma relação biunívoca entre os atores envolvidos.

A empresa não pode fornecer valor, mas pode engajar-se no processo de criação de valor dos seus clientes. Sendo assim, o papel da empresa na criação de valor é duplo:

- (1) O provedor é um facilitador de valor para o usuário; e
- (2) Se o provedor puder se envolver com os processos de criação de valor de seus usuários durante as interações diretas, também tem oportunidades de cocriar valor em conjunto com eles.

Segundo Grönroos (2011), os usuários não só determinam o valor, eles também percebem o valor como uma experiência, em que suas experiências globais do passado têm um impacto e o valor é socialmente construído por meio de experiências. Sendo assim, as interações afetam a experiência que pode ser rotineira ou nova, desagradável ou agradável e a experiência determina o valor emergente da interação, o que, por sua vez, pode influenciar a forma como o serviço futuro é experimentado.

De acordo com Grönroos (2011), o valor pode ser considerado experiencialmente percebido e também determinado experimentalmente. A criação de valor depende do seu contexto, conseqüentemente:

- (1) O valor está acumulado ao longo do processo de criação de valor do cliente; e
- (2) O valor é sempre exclusivo e tanto experiencial quanto contextualmente percebido e determinado pelo cliente.

Tendo em vista o exposto no modelo proposto por Grönroos no ano de 2011, é possível constatar os seguintes resultados do seu trabalho:

1) A criação de valor é um processo por meio do qual o usuário se torna melhor em algum aspecto;

2) Em muitas situações, o valor é experimentado de forma inconsciente, parece mais preciso dizer que esse valor venha a surgir do uso de bens e de serviços;

3) A produção consiste em geração de valor potencial, enquanto o uso é geração de valor real;

4) Para o provedor (empresa), os bens são sistemas fechados e os serviços são sistemas abertos;

5) A interação é ação mútua ou recíproca na qual duas ou mais partes têm efeito uma sobre a outra;

6) A interação não significa automaticamente que a empresa esteja envolvida no processo de criação de valor do cliente;

7) A VCC só pode ocorrer se as interações entre a empresa e o cliente ocorrerem;

8) Durante certas circunstâncias, quando as interações diretas com os clientes ocorrem, a empresa pode cocriar valor em conjunto com seus clientes. Se não houver interações diretas, a empresa pode apenas facilitar a criação de valor dos clientes;

9) A existência de interações é apenas uma plataforma para influenciar favoravelmente os processos de uso dos clientes e a criação de valor;

10) A capacidade de entender as necessidades e os desejos dos clientes é crítica para a empresa aprender sobre como gerenciar as interações dos clientes;

11) A qualidade das interações entre as partes é fundamental para a cocriação de valor;

12) Os processos de produção e criação de valor não são lineares;

13) O papel do serviço é o de um fator mediador no processo de criação de valor e está no desenvolvimento da sua compreensão;

14) As ações da empresa em interações diretas com um cliente podem ter resultados positivos (criação de valor) e negativos (destruição de valor); e

15) O papel da empresa na criação de valor é de uma facilitadora de valor para o cliente e tem oportunidades de cocriar valor em conjunto com os clientes.

A seguir, será apresentado o modelo de Ranjan e Read (2014), que trata de cocriação de valor, e será empregado como base para o modelo teórico proposto.

2.7 Modelo de Ranjan e Read (2014)

De acordo com Ranjan e Read (2014), a VCC é um conceito que descreve a colaboração entre várias partes interessadas. Os autores analisam as oportunidades auferidas por intermédio da VCC, por exemplo, o *Facebook* permitir que os clientes criem conteúdo para outros usuários, e a *Proctor and Gamble* obter mais da metade de suas inovações a partir de seus próprios clientes.

Ranjan e Read (2014) pesquisaram trabalhos acadêmicos publicados entre 2000 e 2012, relacionados a Marketing e outras áreas, e organizaram os resultados para descrever as subdimensões da VCC, sendo os resultados da pesquisa divididos em duas etapas distintas do processo de VCC: coprodução e valor em uso, sendo que a VCC começa com a primeira e avança para a segunda.

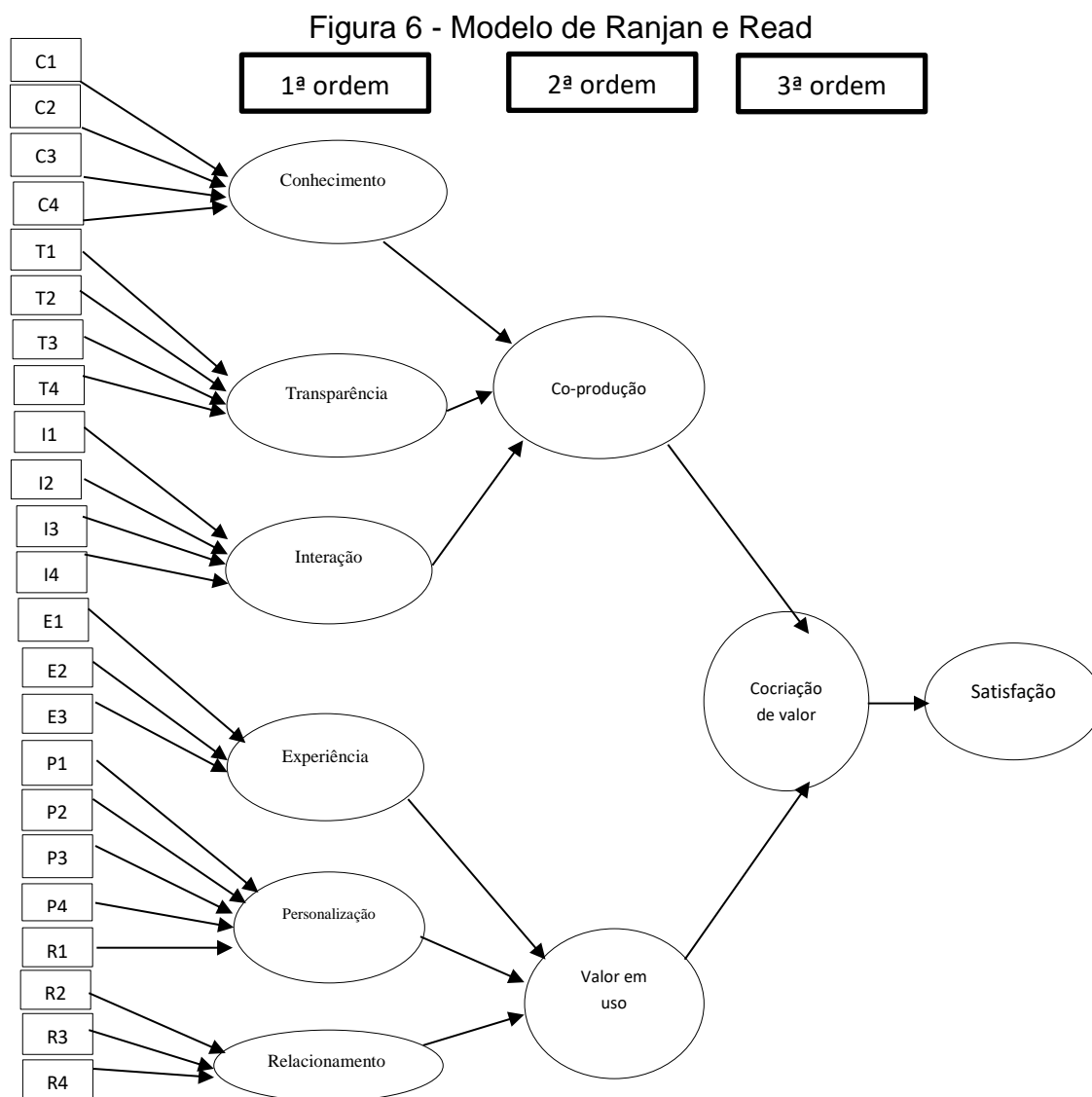
A primeira etapa é denominada de coprodução, onde empresas e clientes trabalham juntos, e visa entender as necessidades do cliente, desenvolver novos produtos ou serviços, ou descobrir a melhor forma de produzir, dentre outros propósitos. A segunda etapa é denominada de valor em uso (ViU - *Value In Use*), e trata a maneira como interagir, interpretar, experimentar, usar e avaliar produtos ou serviços.

Mensurar os elementos da VCC torna-a mais compreensível e permite que o processo seja mais gerenciável. De acordo com Ranjan e Read (2017), a coprodução não pode ser um evento único; os processos de *design* visam a permitir iteração (repetição), interação (influência mútua) contínua e *feedback* e, mesmo durante o estágio de uso do VCC, é uma grande interação.

Conforme os estágios da VCC evoluem, isto é, vai da coprodução para valor em uso, o *locus* da interação muda, de empresas interagindo com os clientes, para os clientes interagindo com um produto ou serviço. Isso faz com que as empresas ofereçam uma oportunidade para os usuários interagirem, estabelecendo uma conexão empática, descrita como experiência.

Um dos elementos que permite esse tipo de conexão é a personalização e, embora o foco esteja na oferta, ainda precisa haver um canal de volta para a empresa construir o relacionamento com o cliente, seja para entender melhor o uso ou para introduzir o aprendizado no próximo ciclo de coprodução.

O modelo tomado como base para este trabalho é o modelo de Ranjan e Read (2014), que é apresentado na Figura 6.



Fonte: Ranjan; Read (2014, p. 350)

Ranjan e Read (2017) avaliam os mercados B2C e B2B, e apresentam as seis faces ou etapas da VCC, a saber: conhecimento, transparência, interação, relacionamento, experiência e personalização. Na pesquisa realizada,

constataram que num mercado B2C a VCC apresenta níveis mais elevados em todas as faces ou etapas, menos na personalização, sendo esse um dos elementos que contribuíram para a realização deste trabalho. Esse resultado sugere que a personalização num ambiente B2B tem uma relevância expressiva.

Ranjan e Read (2014) afirmam que a VCC significa que os consumidores desempenham um papel ativo, e criam valor juntamente com a empresa por meio da colaboração direta e indireta em uma ou mais etapas de produção e consumo, sendo que esta definição será empregada no trabalho em questão.

Para esses autores, a coprodução é constituída por três elementos, estando eles descritos abaixo:

- A) Conhecimento: consiste em compartilhar informações que resultam em melhores resultados comparativamente com o que seria alcançado em se trabalhando independentemente.
- B) Transparência: consiste numa empresa partilhar o controle em favor do empoderamento do consumidor e o desejo do consumidor de contribuir para seu papel nas atividades de VCC.
- C) Interação: é uma oportunidade para entender, compartilhar e atender às necessidades do cliente/empresa.

Valor em uso, segundo Ranjan e Read (2014), é constituído por três elementos, sendo eles:

- A) Experiência: é uma interação empática, emocional e memorável que tem valor intrínseco e se manifesta na forma de intrincados processos cognitivos e afetivos do cliente, decorrentes de participação extensiva e ações comportamentais, hedonismo, espontaneidade e papéis integrados.
- B) Relacionamento: manifesta-se na forma de colaboração e consiste em processos conjuntos, recíprocos e iterativos (repetitivos), é a base do relacionamento entre o cliente e o objeto em um ambiente de comunicação ativa e / ou engajamento.
- C) Personalização: refere-se à singularidade do processo de uso real ou percebido.

No trabalho realizado por Ranjan e Read (2014), relacionamento e colaboração resultam no empoderamento do cliente para desenvolver soluções e, portanto, no aumento da lucratividade. Foi identificadas conceituações de VCC que podem englobar empresas, funcionários, clientes, acionistas, agências governamentais e outras entidades.

Ranjan e Read (2014) atestam que a interação é o elemento mais prevalente do VCC (mencionado em 44% dos estudos pesquisados) e o compartilhamento de conhecimento entre empresa e consumidor é menos abordado (19% dos estudos).

Para a realização do trabalho de Ranjan e Read (2014) foram empregados cenários (vignettes) e estes foram desenvolvidos por meio da seleção de sete marcas que oferecem simultaneamente diversidade (entre produtos e serviços) e riqueza (grau de detalhes disponíveis) em torno da VCC.

As sete marcas foram Subway (coprodução de uma oferta de alimentos), threadless.com (*design*, compra e uso de roupas), Wikipedia (consumidor como produtor de conteúdo e usuário), Tide detergent (iniciativa P&G Connect + Develop TM), Nike, Audi (substituído pelo nome do carro local Maruti, *design* do acessório), e desodorante Axe (história de desenvolvimento do desodorante Axe). Todas apresentam situações de consumo tanto utilitárias quanto hedônicas.

Ranjan e Read (2014) indicam que o envolvimento do cliente no desenvolvimento da VCC requer colaboração (LUSCH; VARGO, 2007), diálogo (GRÖNROOS, 2012), interatividade, envolvimento profundo e uma vontade de compartilhar conhecimento, a manutenção dessa colaboração e o diálogo exige que as partes envolvidas exibam confiança e abertura.

O modelo desenvolvido por Ranjan e Read (2014) tem por propósito demonstrar que a VCC é um conceito de terceira ordem constituído por duas dimensões, a saber: coprodução e valor em uso. Cada uma destas é baseada em três elementos, sendo a coprodução formada por conhecimento, transparência e interação; o valor em uso é constituído por experiência, personalização e relacionamento.

Ranjan e Read (2017) realizaram um estudo empírico com cinquenta e um gestores que trabalhavam em empresas prestadoras de serviços ou fabricantes de produtos, e depois com duzentos e trinta clientes o que permitiu a

constatação do destaque da coprodução e da relevância do uso como fonte de valor.

No estudo foram constatados os resultados a seguir:

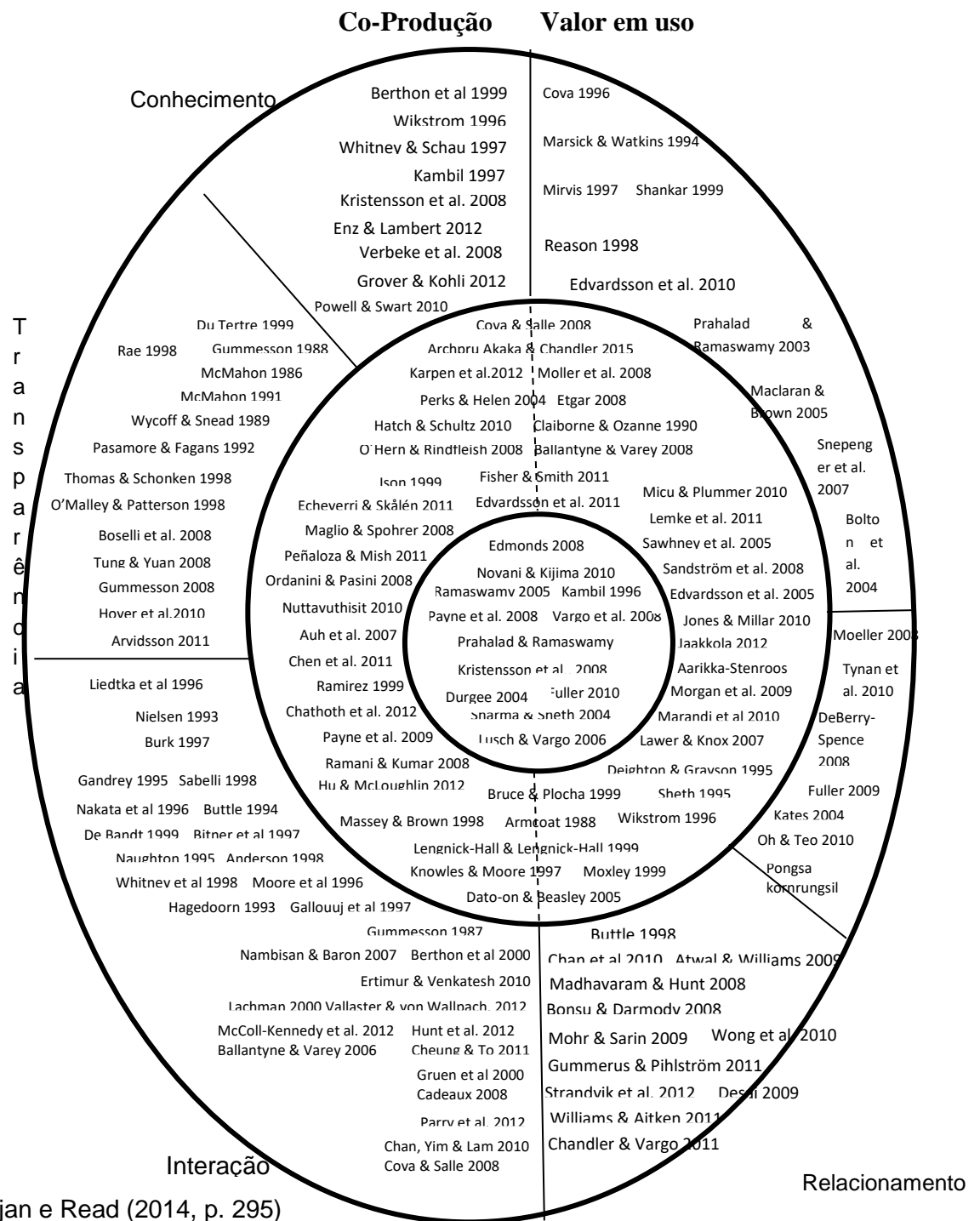
1) Quando produtos e serviços foram comparados, identificou-se que a VCC de serviços foi maior para os seguintes elementos: Interação, Experiência e Personalização; e

2) Empresas que possuem relações comerciais com clientes finais (B2C), tais como Subway, Threadless, Wikipedia, P&G Connect, Develop, Nike, Audi e desodorante Axe apresentaram maiores níveis de VCC para cinco faces (Conhecimento, Transparência, Interação, Experiência e Relacionamento), excetuando-se a Personalização, do que empresas que comercializam com outras empresas (B2B).

No modelo de Ranjan e Read (2014) constata-se que os atores, isto é, as empresas, os fornecedores e os usuários, dentre outros integrantes, dificilmente empregam os seis elementos da VCC simultaneamente.

A Figura 7 trata de uma revisão de literatura que aborda o tema VCC, pesquisada por Ranjan e Read (2014), sendo constituída da seguinte maneira: o item Conhecimento é estudado por nove trabalhos, o item Transparência é estudado por 14 trabalhos, o item Interação é estudado por 29 trabalhos, o item Experiência é estudado por 10 trabalhos, o item Personalização é estudado por 7 trabalhos, o item Relacionamento é estudado por 12 elementos; estudos que contemplam dois itens são analisados por 35 trabalhos, estudos que contemplam três itens são analisados por 17 trabalhos, estudos que contemplam quatro itens são analisados por 8 trabalhos, estudos que contemplam cinco itens são analisados por 3 trabalhos, estudos que contemplam seis itens são analisados por 4 trabalhos; estudos que contemplam mais de um elemento de co-produção são analisados por 18 trabalhos; estudos que contemplam mais de um elemento de valor em uso são analisados por 16 trabalhos; estudos que contemplam coprodução e valor em uso e pelo menos quatro elementos são analisados por 15 trabalhos e é formado pelo círculo mais interno.

Figura 7 – Gráfico da revisão de literatura que trata da cocriação de valor (VCC)



Ranjan e Read (2014) testaram os seis conceitos formadores da cocriação de Valor por meio da análise de equações estruturais: Conhecimento, que consiste em ideias, criatividade e informação; Transparência, que trata de empoderamento, ações conjuntas, compartilhamento do controle entre empresa e consumidor; Interação do cliente, que pode ocorrer por meio de ações de intercâmbio, atividades físicas e mentais e acesso a conhecimentos mútuos;

Experiência, derivada da ligação dos consumidores de produtos/serviços em seus aspectos físicos, cognitivos e afetivos, gerando valor de uso porque oferece uma sensação de autotransformação; Personalização, refere-se à singularidade do processo de uso real ou percebido, sendo o valor contingente em características individuais; e Relacionamento, que se manifesta na forma de colaboração, engajamento e uso de recursos mútuos e resulta em potencial para desenvolver soluções e assim criar valor.

De acordo com Ranjan e Read (2014), a coprodução ocorre quando um grupo de tarefas é realizado por atores dentro de redes, com o intuito de integrarem o processo *design* de produto / serviço por meio da colaboração, diálogo, interação, envolvimento profundo, capacidade (conhecimento) e vontade de agir, isto é, os atores envolvidos necessitam desempenhar um papel ativo, compartilhando seus conhecimentos e informações.

O trabalho de Ranjan e Read (2014) apresentou os seguintes resultados:

1) As empresas buscam relacionamento com os clientes por intermédio de colaborações, o que expande o escopo das interações, resultando, além do fornecimento de valor das empresas para os clientes, a oferta de valor dos clientes às empresas;

2) A VCC começa com coprodução e avança para valor em uso;

3) Na coprodução, faz-se necessário que se crie um processo que não seja um evento único. Em vez disso, os processos de *design* visam permitir iteração (repetição), interação (influência mútua) contínua e *feedback*;

4) À medida que os estágios da VCC progridem, o *locus* da interação muda de empresas interagindo com os clientes, para os clientes interagindo com um produto ou serviço;

5) A implicação para as empresas que trabalham para criar valor é encontrar maneiras de projetar ofertas que motivem o engajamento;

6) Ofertas onde há alguma forma de conexão empática, descrito por experiência, são obtidas por intermédio da personalização;

7) O envolvimento do cliente no desenvolvimento da VCC requer colaboração, diálogo, interatividade, envolvimento profundo e vontade de compartilhar conhecimento. A manutenção dessa colaboração e diálogo exigem que as partes envolvidas exibam confiança e abertura;

8) Na comparação entre produtos e serviços identificou-se que a VCC de serviços apresenta valores mais altos, isto é, a VCC entre empresas B2C apresentaram resultados maiores do que as empresas B2B para os seguintes elementos: Conhecimento, Transparência, Interação, Experiência e Relacionamento, excetuando-se a Personalização;

9) Clientes gastarem recursos nos processos de coprodução é considerado um ato cooperativo de satisfação e um estratagema explorador de uma empresa que maximiza o lucro;

10) Predominantemente em coprodução, o *locus* de controle do processo reside na empresa, que define a duração e a extensão da coprodução;

11) Quando organização e cliente dividem informações de aprendizado acumulado, ideias, criatividade, situações reais e papéis, geram competência no processo, e também há VCC;

12) Repartir informações tem como consequência melhores resultados comparativamente com o que seria obtido ao trabalhar de forma independente;

13) A disposição de uma empresa de compartilhar o controle em favor do empoderamento do consumidor e o desejo do consumidor de contribuir para seu papel nas atividades de VCC são a essência da transparência;

14) Interação é a principal interface entre as partes envolvidas na coprodução;

15) O valor em uso é derivado do contexto e dos processos de uso do usuário, incluindo tempo, localização, experiência única, histórias, percepção e símbolos e afeto relacional;

16) A experiência é um artefato de produtos e serviços fornecidos pela empresa e é derivada da vinculação dos consumidores desses artefatos em suas dimensões físicas, cognitivas e afetivas, resultando em valor de uso;

17) Personalização refere-se à singularidade do processo de uso real ou percebido; e

18) Relacionamento são processos conjuntos, recíprocos e interativos.

Como estudos futuros, Ranjan e Read (2014) sugerem que pesquisadores em outras áreas empreguem um processo ou uma ferramenta para avaliar os elementos constituintes da VCC. Este trabalho apresenta uma adaptação dos

elementos utilizados visando estudar, no mercado B2B, as empresas instaladas em incubadoras.

Outro elemento importante para esse fenômeno consiste na plataforma de engajamento, pois amplia as possibilidades de realização do processo de VCC entre as organizações instaladas em incubadoras.

Uma incubadora oferece serviços que podem estimular a geração de valor para as empresas incubadas, ao permitir e incentivar que haja relacionamentos e experiências que gerem produtos/serviços personalizados, ao estimular a interação com as empresas incubadas, e também entre si.

Tendo em vista a pesquisa bibliográfica realizada, constatou-se que, para se aplicar o modelo de Ranjan e Read (2014) em incubadoras, seria mais apropriado acrescentar dois construtos: apoio da incubadora e satisfação com a incubadora, tendo em vista que esses dois construtos agregam valor ao modelo teórico proposto pois permitem avaliar ações e serviços ofertados às empresas incubadas, melhorar processos de avaliação das incubadoras, desenvolver um instrumento de avaliação que considere a diversidade de modelos de negócios e estratégias das empresas incubadas, avaliar a satisfação das empresas incubadas em relação às incubadoras e melhorar o processo de gestão das incubadoras.

Os dois construtos foram inseridos no modelo teórico proposto tendo como base teórica os trabalhos elaborados pelos seguintes autores: Adlešič e Slavec (2012), em “Social Capital and Business Incubators Performance: Testing The Structural Model”; Bezerra (2007), em “Um modelo de indicadores estratégicos da sustentabilidade organizacional de incubadoras de empresas de base tecnológica: aplicações em incubadoras de pequeno porte no estado do Paraná”; Engelman e Fracasso (2013), em “Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas”; Andrade Júnior (2012), em Análise por Agrupamento de Fatores de Desempenho de Empresas de Base Tecnológica em Incubadoras: Estudo das Incubadoras do Estado de Santa Catarina”; Lyra (2017), em “Monitoramento e avaliação de desempenho de parques tecnológicos: proposição de um modelo conceitual adaptativo”; Malgueiro (2011), em “A relação entre inovação, ambiente e desempenho: um estudo nas empresas instaladas em incubadoras tecnológicas de Santa

Catarina”; e Soliman (2014), em “Avaliação da competitividade em indústrias de transformação de plástico”.

Os autores citados contribuíram para que se identificasse a necessidade do acréscimo dos construtos apoio da incubadora e satisfação com a incubadora, pois se entendeu que o apoio da incubadora impactaria na cocriação de valor e também na satisfação com a incubadora, e esta também seria influenciada pela cocriação de valor.

Ranjan e Read (2014), em seu estudo, comentam que há um equívoco no que tange ao entendimento do termo cocriação de valor, e isso resulta num incremento do interesse acadêmico sobre o mesmo; também relatam que, apesar da VCC ser constituída por duas dimensões (coprodução e valor em uso), 79% dos trabalhos por eles pesquisados consideraram apenas uma ou outra dimensão.

Conforme Ranjan e Read (2014), há conflitos na literatura sobre VCC, e alguns exemplos são citados, a saber: Cova e Salle (2008) observam a VCC por meio do valor em uso e encontram a cocriação de valor associada a um ambiente no qual os funcionários possuem empoderamento; Chanetal (2010) tem por foco a produção, e conecta o estresse no trabalho dos funcionários com VCC; Zwick *et al.* (2008) associam a dimensão de coprodução da VCC à exploração dos consumidores; enquanto para Karpen *et al.* (2012) e Heidenreich *et al.* (2014), a VCC é considerada por meio do valor em uso, aprimora a rede de valor do cliente; Buchanan Oliver e Seo (2012) e Echeverri e Skålén (2011) identificam os resultados de criação e destruição de valor associados à coprodução.

Para Ranjan e Read (2014), essas diferenças podem ser algumas das funções da eficiência de resultados de enfoque em estudos baseados em produção, versus estudos baseados em valor em uso; e destacam a incerteza sobre se as descobertas anteriores descrevem dilemas empíricos na VCC ou diferenças teóricas na formulação da VCC.

Ranjan e Read (2014) sugerem como uma possível contribuição que pesquisadores de outras áreas desenvolvam um processo ou uma ferramenta para avaliar ou inventariar os elementos dentro de um amplo conceito teórico, e assim obtenham coesão teórica em seu próprio domínio.

Como exemplo de sugestão já desenvolvida, cita-se a pesquisa realizada por Carvalho (2017), que empregou o modelo dos autores Ranjan e Read (2014) e adicionou outros construtos para confecção do seu modelo no Ensino a Distância (EAD).

A próxima seção tratará sobre o assunto plataforma de engajamento, que contribui para que exista a cocriação de valor.

2.8 Plataforma de engajamento

Prahalad e Ramaswamy (2004a) propõem que, para facilitar um ambiente de VCC, haja colaboração entre a organização e seus clientes, e para tal deve existir uma plataforma de engajamento com o objetivo de integrar os elementos do DART: diálogo, acesso, risco e transparência.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004a), uma plataforma de engajamento permite que os atores compartilhem seus recursos e adaptem seus processos uns aos outros e, em alguns casos, as plataformas de VCC fazem parte da própria oferta da empresa. Também comentam que o termo plataforma é mais frequentemente empregado para identificar redes que possibilitem a inovação. Normalmente, uma plataforma de engajamento é propositalmente trazida para o contexto de VCC pelo ator principal, que pode ser a incubadora.

Vários pesquisadores estudaram plataforma de engajamento e/ou seus elementos constituintes, tais como Vibert e Shields (2003), que comentam que o nível de engajamento corresponde ao nível de envolvimento dos atores e depende do contexto social, cultural e político.

Macey e Schneider (2008), em seus estudos identificaram que o nível de engajamento pode ser dividido em três categorias, sendo elas descritas a seguir.

1) Envolvimento cognitivo, quando o ator reconhece e fornece seus recursos para o ator principal e/ou sua oferta;

2) Envolvimento emocional, quando o ator está comprometido e disposto a investir e gastar esforço discricionário (livre de condições), que contribui para o resultado das organizações; e

3) Engajamento comportamental, que ocorre quando o ator muda seu comportamento, por causa do ator principal e / ou sua oferta.

De acordo com Lusc e Nambisan (2015), os atores não podem prever o futuro, mas podem afetá-lo por meio de ações, tais como implementando os três

elementos de inovação de serviços, que são: ecossistemas de serviço, plataformas de serviço e processos de VCC. Um ecossistema é uma comunidade de entidades interativas - organizações e indivíduos (incluindo clientes) - que coevoluem suas capacidades e funções e dependem umas das outras para sua eficácia e sobrevivência gerais.

Para Lusc e Nambisan (2015), na estrutura de inovação de serviços, uma plataforma de serviços (engajamento) é definida como uma estrutura modular que compreende componentes tangíveis e intangíveis e facilita a interação de atores e recursos.

De acordo com Mačiulienė e Skaržauskienė (2016), as plataformas podem apresentar usuários ou propósitos diferentes, contudo parecem compartilhar uma série de aspectos como a participação em massa nas interações virtuais e a inclusão de tecnologias de comunicação de informação (TICs), dentre outras possibilidades. As plataformas podem ser avaliadas em função de sua capacidade de criatividade, capacidade de agregação de conhecimento e capacidade de tomada de decisão.

Conforme Ramaswamy e Guillard (2010), para que ocorra a VCC de forma eficaz é necessário que exista uma plataforma de engajamento que permita que os atores compartilhem os seus recursos e consigam adaptar os seus processos para o outro.

Segundo Zago e Wada (2013), a plataforma de engajamento visa promover contatos que venham a transformar-se em experiências, e, para uma alteração em larga escala, faz-se necessário que haja intermediação tecnológica.

Frow *et al.* (2015) comentam que as plataformas visam estimular interações que impactem nas experiências dos indivíduos, sendo que para que ocorram mudanças em grande quantidade é indispensável a intermediação tecnológica. Para estes autores, os quatro elementos que regulam o comportamento da VCC são:

- 1) Modelo mental de experiências: simboliza experiências, sendo que o escopo é direcionado para a experiência;
- 2) Interações contextuais: consistem nas aptidões de envolver *stakeholders* diversos em momentos distintos;

3) Plataformas de engajamento: são de diferentes tipos, tais como: plataformas de debate virtual, reuniões presenciais e centros de chamadas telefônicas; estas plataformas devem ser alteradas conforme as inovações surgidas pela VCC. As plataformas visam estimular interações que impactem nas experiências dos indivíduos; e

(4) Economicidade das redes: é alavancada pela colaboração, pelas redes de informação e comunicação. As interações cocriativas expandem o valor mútuo das redes. Quando as empresas cocriam com os fornecedores, por exemplo, soluções podem ser encontradas para que o resultado da experiência a ser proporcionada melhore e o relacionamento entre as partes seja aprimorado.

Para Martínez-Cañas *et al.* (2016), as TICs contribuem para que ocorram interações sociais, bem como haja comunidades virtuais que estimulem o aperfeiçoamento da VCC, já que as plataformas são desenhadas para que os usuários interajam, propiciando valor.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004a), o *locus* da interação permite que a experiência de VCC ocorra repetidamente, em qualquer lugar e a qualquer momento no sistema.

Plataforma de engajamento é um *locus* que permite estimular a criatividade, a intencionalidade e a transformação das ações entre integrantes de um grupo e que criam valor em conjunto. Nesse sentido, a influência mútua entre as organizações e os consumidores seria a ligação para atuação conjunta na criação de valor, o que proporciona o processo de VCC (TROCCOLI; ALTAF, 2012).

Ramaswamy e Ozcan (2016) inicialmente introduzem o conceito de plataforma de engajamento de marca como conjuntos de agentes propositalmente projetados. Posteriormente, definem plataforma de engajamento de marca como qualquer criação de interação física ou digital de pessoas (podendo ser clientes, funcionários, parceiros e outras partes interessadas), artefatos, por exemplo, dados, bem como interfaces e processos.

De acordo com Mucheroni e Fusco (2016), as empresas estão enfrentando forte concorrência para conseguir se sustentar. No Brasil, o governo vem incentivando e financiando ações de inovação pelas organizações. No Estado de São Paulo, o governo, por intermédio do Sistema Paulista de

Ambientes de Inovação (SPAI), propicia o alicerce para que a inovação se desenvolva.

Mucheroni e Fusco (2016) realizaram um estudo que apresenta uma Plataforma Informacional do Ecosistema Paulista de Inovação que, a partir de fontes disponibilizadas pelos atores de inovação e por meio de tecnologias informacionais, semânticas (estudo dos significados) e computacionais, agrega e disponibiliza serviços de informação para apoiar processos de inovação. A arquitetura proposta para ocorrer à disponibilização da informação na qual esta plataforma se baseia é que haja colaboração entre os principais atores.

Conforme o estudo realizado por Ruiz, Uchoa e Dinato (2002), o modelo de concepção do projeto foca na especificação do componente científico-tecnológico do desenvolvimento local, denominado de projeto Tecnópolis, e a sua estruturação em três plataformas, sendo elas: plataforma de tecnologia da informação, plataforma de alimentos e plataforma de conhecimento.

Tendo em vista o exposto nos modelos de Plataforma Informacional do Ecosistema Paulista de Inovação de Mucheroni e Fusco (2016) e no modelo de concepção do projeto de Ruiz, Uchoa e Dinato (2002), é possível identificar como características sobre a uma plataforma de engajamento o que consta no Quadro 5.

As incubadoras de empresas funcionam como uma plataforma, que pode ser tanto física quanto virtual. As incubadoras possuem como finalidade proporcionar assistência, isto é, apoio às empresas incubadas no desenvolvimento de seus negócios, produtos e serviços, principalmente.

Quadro 5 – Características de uma plataforma de engajamento

item	Caraterísticas
1	Visa propiciar um ambiente de interação e encontro
2	O nível de engajamento corresponde ao nível de envolvimento dos atores e depende do contexto social, cultural e político
3	As interações dos clientes significam que duas ou mais partes estão em contato entre si para negócios, e nesses contatos eles têm oportunidades de influenciar os processos uns dos outros
4	Uma plataforma de serviços (engajamento) é definida como uma estrutura modular que compreende componentes tangíveis e intangíveis e facilita a interação de atores e recursos
5	As plataformas de colaboração podem diferir em termos de usuários ou propósitos, mas todos parecem compartilhar uma série de características comuns, como a participação em massa nas interações virtuais, a inclusão de tecnologias de comunicação de informação (TICs), criação e agregação de conhecimento, dentre outros

6	As plataformas podem ser avaliadas de acordo com sua capacidade de criatividade, capacidade de agregação de conhecimento e capacidade de tomada de decisão
7	A VCC eficaz geralmente requer uma plataforma de engajamento que permite que os atores partilhem os seus recursos e consigam adaptar os seus processos para o outro
8	A plataforma visa promover contatos que venham a transformar-se em experiências
9	As plataformas podem ser de diversas formas, tais como: plataformas de debate virtual, reuniões presenciais e centros de chamadas telefônicas. Estas plataformas devem ser alteradas conforme as mudanças evolutivas e as inovações surgidas pela VCC
10	Plataforma de engajamento é um <i>locus</i> que permite estimular a criatividade, a intencionalidade e a transformação das ações entre integrantes de um grupo e que criam valor em conjunto
11	A influência mútua entre as organizações e os consumidores seria a ligação para atuação conjunta na criação de valor, o que proporciona o processo de VCC

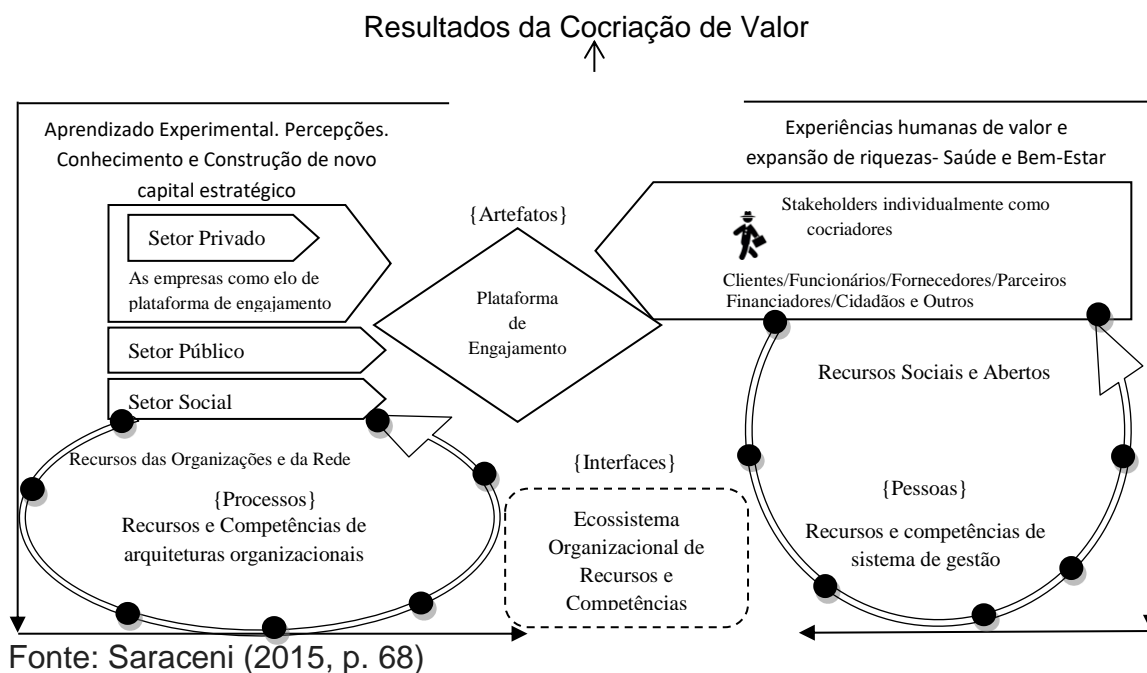
Fonte: Ruiz, Uchoa e Dinato (2002); Mucheroni e Fusco (2016)

De acordo com Saraceni (2015), a plataforma de engajamento é idealizada para agrupar pessoas, processos e interfaces (elemento que proporciona uma ligação física ou lógica entre dois sistemas), que propiciem ambientes onde ocorram interações que visam intensificar ações de VCC que proporcionem resultados valiosos para os atores.

Conforme Saraceni (2015), a VCC pode percorrer dois caminhos: um tem origem nos setores público, privado e social e se mistura com os elementos que constituem os *stakeholders*, ou o caminho inverso, isto é, tem origem nos *stakeholders* e se misturam os elementos que integram os setores público, privado e social. Quando há a mistura dos elementos citados, ocorre a VCC, sendo esta representada na Figura 8 pela plataforma de engajamento.

Saraceni (2015) comenta que a Figura 8 apresenta que a VCC exige mudanças de pensamento por parte das empresas, tais como: na maneira como a organização liga oportunidades de criação de valor com os recursos; na concepção de plataformas de engajamento que reúnam pessoas, processos, interfaces e artefatos, proporcionando ambientes de interação que intensifiquem ações de VCC; o valor varia em função das experiências individualizadas da VCC; na construção de ecossistemas de capacidades com outras empresas do setor privado, público e social, visando aumentar a riqueza, saúde e bem-estar na economia e na sociedade.

Figura 8 – Plataforma da Cocriação de Valor



Na Figura 8 é apresentada uma configuração de plataforma de engajamento que propicia um ambiente de interação e encontro entre o setor privado, o setor público e o setor social, assim como apresenta os resultados da VCC, segundo Saraceni (2015).

No próximo subitem apresenta-se o conceito de apoio da incubadora, sendo este outro elemento de relevância para o desenvolvimento deste trabalho, pois serve de alicerce para que ocorra o processo de VCC entre as empresas incubadas e a incubadora.

O apoio da incubadora é constituído de uma parte tangível, como as instalações que ela fornece, e por uma parte intangível, tais como: serviços, palestras e conhecimentos, além de outros que a incubadora oferece às empresas incubadas.

Quanto à cocriação de valor, esta é intangível, pois consiste num processo que envolve a incubadora e as empresas incubadas.

2.9 Apoio da Incubadora

De acordo com Adegbite (2001), o conceito de incubadora consiste em uma organização que estimula a criação de novas empresas, sendo uma provedora de um conjunto vasto e também integrado de serviços, tais como:

espaços flexíveis e acessíveis, aconselhamento para as empresas, apoio por intermédio de secretariado, desenvolvimento de marketing, obtenção de financiamento, auxílio com o produto, além de outros, definição esta que será empregada neste trabalho.

Adegbite (2001) ainda afirma que uma incubadora deve possuir regras tanto para entrada quanto para a saída das empresas. Esse intervalo de tempo pode variar de três a cinco anos, gestão profissional que visa acompanhar os negócios das empresas incubadas, contribuindo para a redução dos custos indiretos e proporcionando não somente a sobrevivência, mas também o crescimento das empresas.

Conforme a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2018), criada no ano de 1987, as incubadoras de empresas surgiram nos Estados Unidos, na segunda metade do século XX, mais especificamente no ano de 1959, em Nova Iorque. Tal fato ocorreu em virtude das mudanças que a economia exigia das empresas, bem como dos avanços tecnológicos.

No Brasil, na década de 1980, foi criado o Programa Brasileiro de Parques Tecnológicos pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Os projetos de parques tecnológicos da época originaram as primeiras incubadoras de empresas brasileiras, localizadas em São Carlos/SP, Florianópolis/SC, Curitiba/PR, Campina Grande/PB e Distrito Federal.

A Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, por intermédio do Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e aos Parques Tecnológicos – PNI, têm apoiado iniciativas para colocar à disposição do setor empresarial um ambiente favorável ao desenvolvimento da inovação. Esses ambientes são os parques científicos e tecnológicos e as incubadoras de empresas.

Conforme Noce (2002), as primeiras incubadoras no Brasil surgiram na década de 80, sendo que no ano de 1988 havia duas, no ano de 1990 havia sete, no ano de 1995 havia vinte e sete e no ano de 1999 havia cem. Contudo, apesar de os Parques abrigarem obrigatoriamente as incubadoras, o inverso não é verdadeiro.

De acordo com Rovere e Shehata (2006), as incubadoras estão mudando seu foco, pois no princípio eram destinadas exclusivamente às empresas de

base tecnológica. Entretanto, elas estão alterando seus editais no sentido de fomentar também outras atividades. Por exemplo, no ano 2000, 59% das incubadoras eram de base tecnológica, já no ano de 2004 este percentual tinha caído para 49%.

De acordo com Fragoso (2015), as incubadoras podem ser classificadas como:

a) Incubadora setorial: é a organização que aloja empresas de um setor da economia;

b) Incubadora cultural: é a organização que tem por escopo o setor da cultura;

c) Incubadora social: é a organização que incentiva negócios oriundos de projetos sociais;

d) Incubadora agroindustrial: é a organização que estimula negócios relacionados à agropecuária; e

e) Incubadora de cooperativa: é a organização que apoia cooperativas.

Segundo a ANPROTEC (2018), há muitos tipos de incubadoras, como segue:

a) Incubadoras de base tecnológica: são aquelas que hospedam empresas que empregam tecnologias;

b) Incubadoras tradicionais: são as que alojam empresas dos setores tradicionais da economia;

c) Incubadoras mistas: estas são as que acolhem empresas tanto de base tecnológica quanto de setores tradicionais; e

d) Incubadoras sociais: são as que visam atender as cooperativas e associações populares.

Segundo Adlešič e Slavec (2012), as incubadoras possuem relevância econômica e social, pois contribuem para o surgimento e o crescimento de novas empresas oferecendo estímulos às empresas incubadas, tais como: reduções de custos, conselhos e apoio entre empresas incubadas, além de contatos, que segundo Ranjan e Read (2017), podem resultar em influência mútua, o *networking* desenvolvido numa incubadora contribui para que se desenvolva o relacionamento entre as incubadas.

Conforme a ANPROTEC (2018), as incubadoras de empresas estimulam a cooperação, a colaboração e as parcerias entre diferentes atores. Entretanto, quando se analisa no quesito parte física, as incubadoras têm como escopo o atendimento exclusivo de micro e pequenas empresas, e não somente de base tecnológica.

De acordo com Noce (2002), uma incubadora tem como incumbência propiciar suporte a micros e pequenas empresas (industriais e de serviços) para que os produtos destas consigam ser inseridos no mercado, sendo que os empreendedores que procuram as incubadoras são, na maioria, profissionais oriundos de universidades, centros de pesquisas e empresas, ou ainda autônomos que estejam interessados em explorar o desenvolvimento tecnológico.

Afirma a ANPROTEC (2018) que uma incubadora propicia que um empreendimento tenha mais chances de ser bem-sucedido, pois oferece infraestrutura e capacitação aos empreendedores, além de uma série de relações que podem alavancar o crescimento do negócio, bem como o acesso a determinado mercado.

No caso das empresas de base tecnológica, os empreendedores têm, ainda, conforme a ANPROTEC (2018), oportunidade de acesso a universidades e instituições de pesquisa e desenvolvimento, com as quais muitas incubadoras mantêm vínculo, o que ajuda a reduzir custos e riscos do processo de inovação, pois permite o acesso a laboratórios e equipamentos que exigiriam investimento elevado.

Tendo por base a ANPROTEC (2018), para uma empresa ingressar numa incubadora faz-se necessário passar por um processo seletivo, cujas regras de seleção variam de acordo com cada incubadora, mas pode-se dizer que o pré-requisito mais importante é a inovação. A empresa que for aceita na seleção passará pelo processo de incubação, isto é, receberá apoio da incubadora para o seu desenvolvimento.

Para a ANPROTEC (2018), a incubação consiste na empresa incubada poder ser residente, isto é, ocupar um espaço dentro da incubadora, ou ainda poderá ser uma empresa incubada não residente, quer dizer, a empresa tem seu espaço fora da incubadora, apenas recebe o apoio da incubadora.

O tempo médio para uma empresa permanecer como incubada, segundo a ANPROTEC (2018), é de três anos e, durante o processo de incubação, as incubadoras avaliam o nível de desenvolvimento das empresas incubadas. A empresa que desenvolver competências para caminhar sozinha deverá sair do espaço da incubadora, mas poderá continuar a ser associada a ela.

Conforme Adlešič e Slavec (2012), as incubadoras são o local certo para as novas empresas se conectarem a outras empresas, para obterem conhecimento de serviços prestados por incubadoras, para interação com empresas mais antigas, para conhecer modelos de negócios, dentre outros privilégios, o que contribuirá para a satisfação das incubadas. Tal fato contribuiu para a escolha do *locus* da pesquisa deste trabalho.

De acordo com o estudo realizado em 2011, pela ANPROTEC, em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), 98% das empresas incubadas inovam, sendo que 15% em nível internacional, 55% em âmbito nacional e 28% localmente.

Este mesmo estudo afirma que o Brasil tinha 384 incubadoras em operação, que abrigavam 2.640 empresas, gerando 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras também já tinham graduado 2.509 empreendimentos, que naquela época faturaram R\$ 4,1 bilhões e empregavam 29.205 pessoas.

No ano de 2016, o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com a ANPROTEC, declarou que o Brasil possuía 369 incubadoras de empresas em operação, que abrigavam 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas, gerando 53.280 postos de trabalho. O faturamento das empresas apoiadas por incubadoras ultrapassou os R\$ 15 bilhões e possuía cerca de 90 iniciativas de parques tecnológicos e 35 aceleradoras / incubadoras.

A incubadora tem o objetivo de oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso.

Para que a incubadora atinja seu objetivo/missão, de acordo com a ANPROTEC (2019) a incubadora deve oferecer infraestrutura, suporte gerencial e orientação aos empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade.

Conforme Hackett e Dilts (2004), a incubadora pode ser definida como a representação de um método sistemático de proporcionar apoio às empresas incubadas nos estágios iniciais de seu desenvolvimento, e tal apoio visa aumentar as taxas de sobrevivência das incubadas.

De acordo com Bezerra (2007), o apoio da incubadora pode consistir em promover a realização de eventos, contribuir para a obtenção de financiamentos em bancos ou financeiras, facilitar o DNP tanto fisicamente como por meio de assessorias, aproximar as empresas incubadas do mercado no menor prazo possível, incentivar soluções criadas pelos próprios incubados, e outras formas de apoio.

Conforme o site da prefeitura da cidade de São Paulo, a definição de incubadora consiste em ser uma maneira de incentivar o empreendedorismo, na medida em que prepara e fortalece pequenas empresas para sobreviver no mercado. É um lugar que, além de acolher pequenas empresas, estimula, agiliza e favorece a transferência de resultados de pesquisa para atividades produtivas.

Para a Prefeitura de São Paulo, o apoio da incubadora pode ser classificado conforme a Quadro 6.

Quadro 6 – Apoio da incubadora 1

item	Constituições
Infraestrutura	Salas individuais e coletivas, laboratórios, auditório, biblioteca, salas de reunião, recepção, copa, cozinha, estacionamento, etc.
Serviços Básicos	Telefonia e acesso a Web, recepcionista, segurança, xerox, etc.
Assessoria	Gerencial, contábil, jurídica, apuração e controle de custo, gestão financeira, comercialização, exportação e para o desenvolvimento do negócio
Qualificação	Treinamento, cursos, assinaturas de revistas, jornais e publicações
Network	Contatos de nível com entidades governamentais e investidores, participação em eventos de divulgação das empresas, fóruns etc.

Fonte: Site da Prefeitura da cidade de São Paulo (2012)

O Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT confeccionou um manual para a implantação de incubadoras de empresas, o qual apresenta a seguinte definição para incubadora (2011, p. 6), segundo o Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas:

“Uma Incubadora é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilidades.”

Como exemplo de apoio prestado pela incubadora às empresas incubadas, apresenta-se o que consta no manual para a implantação de incubadoras de empresas (2011, p. 18), do MCT, denominado de serviços e facilidades que uma incubadora deve proporcionar às empresas incubadas, que constam no Quadro 7.

Quadro 7 – Apoio da Incubadora 2

item	Serviços e Facilidades
01	Espaço físico individualizado, para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida
02	Espaço físico para uso compartilhado, tais como sala de reunião, auditórios, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais
03	Recursos humanos e serviços especializados que auxiliem as empresas incubadas em suas atividades, quais sejam, gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e propriedade intelectual, entre outros
04	Capacitação/Formação/Treinamento de empresários-empresendedores nos principais aspectos gerenciais, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, gestão da inovação tecnológica, engenharia de produção e Propriedade Intelectual. Destaca-se aqui a importância de um plano para o treinamento, capacitação e formação de empresários e funcionários das empresas e da própria incubadora nas áreas mencionadas. Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas
05	Custos iniciais abaixo dos praticados no mercado
06	Mecanismos de estímulo ao empreendedorismo
07	Mecanismos de busca de parcerias comerciais e tecnológicas para as empresas
08	Promoção e divulgação das empresas, bem como sua inclusão em redes e feiras que permitam a troca de informações e de experiências e que propiciem o surgimento de novos negócios
09	Apoio às empresas em vias de deixar a incubadora, com o objetivo de auxiliá-las a encontrar instalações adequadas e investidores, entre outros
10	Continuidade de prestação de serviços para as empresas que deixam a incubadora após o período de consolidação e graduação

Fonte: Ministério da Ciência e Tecnologia (2011)

De acordo com Andino (2005), há uma série de serviços e facilidades que uma incubadora deve proporcionar às empresas incubadas, sendo estes constituintes do construto apoio da incubadora, do trabalho em questão, e são apresentados por meio do Quadro 8.

Quadro 8 – Tipos de Apoio da Incubadora

item	tipos	Serviços e Facilidades
01	Infraestrutura	Salas individuais, salas coletivas, laboratórios, computadores, auditório, biblioteca, sala de reuniões, recepção, cozinha, estacionamento
02	Serviços básicos	Telefonia, acesso a internet, recepcionista, segurança, xerox, eletricidade, limpeza
03	Assessoria	Gerencial, contábil, jurídica, produção, financeira, comercialização, exportação, vendas, marketing
04	Qualificação	Treinamento, cursos, capacitação, acesso a bases de dados
05	Redes	Empresas, feiras, universidades, prefeituras, municípios

Fonte: Andino (2005, p. 20)

Segundo Adlešič e Slavec (2012), o apoio proporcionado pelas incubadoras contribui para o surgimento e o crescimento de novas empresas, pois oferece estímulos às empresas incubadas, tais como: redução de custos, conselhos e apoio entre empresas incubadas e contatos.

Já de acordo com Frow *et al.* (2015), a incubadora proporciona às empresas incubadas uma estrutura de *design* de cocriação de valor, por intermédio de recursos físicos, espaços e eventos, e isso cria comprometimento com a empresa incubada.

Tendo em vista esses elementos, apresentada-se a seguinte hipótese de pesquisa:

O apoio da incubadora apresenta uma relação positiva com a cocriação de valor.

Fornell *et al.* (1996) comentam que especialistas em marketing e profissionais reconhecem que a satisfação do cliente é importante e um objetivo de toda a atividade comercial.

Para Adlešič e Slavec (2012), a exploração proativa de redes sociais dentro de incubadoras tem uma influência positiva na satisfação com a incubadora.

Conforme Ceribeli (2015), na área de Marketing o assunto satisfação é abordado como antecedente de alguns comportamentos do usuário ou como

consequência de elementos que normalmente são administrados pelas empresas.

Esse arcabouço teórico permitiu apresentar a seguinte hipótese de pesquisa:

O apoio da incubadora apresenta uma relação positiva com a satisfação da empresa incubada.

Hackett e Dilts (2004) comentam que se dá muita atenção à instalação da incubadora, e menos atenção se proporciona às inovações e aos resultados que estas geram. Para se estudar o fenômeno incubadora/incubação, é necessário dividir as variáveis que integram a incubação para posteriormente construir, validar e testar modelos de processo de incubação, sendo que estes são importantes para o DNP em ambientes de incubação, podendo criar teorias de incubação de empresas. O fato descrito contribuiu para o desenvolvimento desta pesquisa.

Segundo Andrade Júnior (2012), a incubadora visa reunir esforços para o desenvolvimento de pequenas empresas tecnologicamente dinâmicas, proporcionando condições à sua continuidade no período de instalação, principalmente no que se refere às ações gerenciais, tecnológicas e de comercialização.

Mian, Fayolle e Lamineb (2012) afirmam que o conhecimento é delimitado no espaço. Isto demonstra que o *locus* da empresa impacta de forma expressiva a aquisição de conhecimento.

De acordo com Hansson (2007), organizações localizadas em ambientes dinâmicos, onde grandes quantidades de informações são processadas, comunicadas e transferidas, têm maior propensão a desenvolver competências que lhes permitirão gerar inovação tecnológica.

De acordo com Montoro-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado e Mora-Valentín (2011), quando os parceiros estão em estreita proximidade geográfica, o contato e a comunicação entre as partes são mais eficazes, e os resultados obtidos são melhores, permitindo uma maior troca de informação entre as partes.

Para esses autores, conhecimento e inovação fomentam o DNP e processos que impactam na cooperação em P&D; afirmam ainda que o conhecimento é delimitado no espaço, isto é, as empresas se sentem mais

seguras quando constroem sobre o que já sabem ou complementam seu conhecimento com organizações localizadas próximas.

Segundo Urriago *et al.* (2011), a inovação é alimentada pelo conhecimento, e as empresas buscam a inovação, procurando localmente as competências, por exemplo, por intermédio de redes.

Adlešič e Slavec (2012) afirmam que os funcionários de empresas incubadas podem obter conhecimentos que proporcionarão resolver problemas cada vez mais complexos, o que alavanca o desempenho das empresas incubadas.

No Brasil, muitas incubadoras de empresas, parques, aceleradoras, *coworkings*, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras entidades relacionadas com o empreendedorismo e a inovação, acabam se associando à ANPROTEC, que foi criada em 1987 e reúne aproximadamente 370 associados. A ANPROTEC atua por meio da promoção de atividades de capacitação, articulação de políticas públicas e geração e disseminação de conhecimentos.

A entidade está diretamente ligada ao desenvolvimento de incubadoras de empresas e parques tecnológicos brasileiros. A implantação desses ambientes em diferentes regiões disseminou a ideia do empreendedorismo inovador no país, desencadeando a consolidação de um sistema de parques tecnológicos e incubadoras de empresas.

Tendo em vista que este trabalho possui um construto denominado satisfação com a incubadora no modelo teórico proposto, torna-se necessário deter-se sobre o assunto, apresentado no próximo subitem.

2.10 Satisfação com a Incubadora

De acordo com Oliver (1980), a satisfação do cliente é o fator crucial para o sucesso dos mais variados tipos de empresas, por influenciar de forma direta a lealdade à marca, repetição de compras, comunicação boca a boca positiva, lucratividade e participação de mercado.

Oliver (1980) inicialmente propôs que a satisfação do consumidor era função apenas das expectativas e da desconfirmação, que consiste no *gap* entre o desempenho e as expectativas do cliente, e posteriormente acrescentou

performance, atribuição (local, estabilidade e controlabilidade), equidade (justiça e preferência) e emoções, que são determinantes possíveis da satisfação.

A satisfação pode variar conforme o segmento de atuação. Para exemplificar pode-se citar Ledden, Kalafatis e Samoue (2007), que dizem que para alcançar altos níveis de satisfação entre os alunos é preciso entender suas necessidades e fornecer-lhes valor superior. Na educação, a satisfação dos alunos é definida como a avaliação subjetiva realizada pelo aluno das experiências e resultados com educação e vida estudantil, e Giner e Rillo (2016) afirmam que há relação positiva e direta entre VCC e satisfação.

Adlešič e Slavec (2012) comentam que se faz necessário analisar o que as incubadoras estão realizando para as empresas incubadas, isto é, há uma relação entre as ideias dos diversos autores no que tange à satisfação ser obtida por intermédio de necessidades que um determinado indivíduo ou empresa possui. De acordo com Adlešič e Slavec (2012), foi elaborado o Quadro 9.

Quadro 9 – Características encontradas

item	Resultado
01	ter a oportunidade de interagir com uma incubadora e ganhar alguma coisa com sso faz com que as incubadas fiquem satisfeitas com a incubadora.
02	as empresas incubadas que estiverem satisfeitas com suas incubadoras apresentarão, como resultados, maior comprometimento e maior satisfação
03	as incubadoras devem se esforçar para construir histórias de sucesso para cada incubado oferecendo: assistência profissional, seminários, treinamento, <i>workshops</i> , reuniões formais e informais, palestras e estimular <i>networking</i>
04	uma maior exploração de redes impactará no aumento da satisfação das incubadas com as incubadoras
05	as redes podem fornecer, ao empreendedor, capital inicial, equipamento, dinheiro, informação, contatos, aconselhamento e apoio moral
06	as incubadoras precisam estar inclinadas a aceitar conselhos e sugestões para fazer essa ideia funcionar
07	as incubadas satisfeitas presumivelmente farão um marketing boca a boca positivo sobre a incubadora, atraindo novas incubadas
08	incubadas e incubadoras de bom desempenho representam o desenvolvimento futuro da economia

Fonte: Adlešič e Slavec (2012)

Para Lorenzo-Romero, Constantinides e Brünink (2014), a satisfação dos clientes pode ser obtida considerando que os benefícios extrínsecos estão centrados nos resultados que o cliente conquista ao ser inovador, como receber um bônus, o que estimula sua participação em atividades de VCC. Há também benefícios intrínsecos, concentrados nas recompensas que o cliente obtém da

atividade de ser inovador, estimulando-o a participar, isto é, a satisfação percebida pelo cliente ao gerar ideias para novos produtos ou o prazer de aprender e compartilhar suas experiências.

Para Kotler e Keller (2012), “a satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”, sendo que esta definição será empregada no trabalho em questão.

De acordo com Bricci, Fragata e Antunes (2016), a satisfação é frequentemente entendida como um determinante central e é um assunto discutido nas áreas de consumo e pesquisa de marketing. Ela é a chave para a retenção do cliente, e o vínculo entre satisfação e retenção de longo prazo de clientes é tipicamente formulado por profissionais de marketing e acadêmicos, segundo Kotler e Keller (2012).

De acordo com o estudo de Hsieh (2016), a cocriação de valor envolvendo funcionários da linha de frente influencia três sentimentos dessas pessoas: motivação, comprometimento e satisfação. Para os empregados que desejam ter mais influência sobre como as coisas são realizadas, a cocriação propicia as condições para que eles sejam ouvidos e se realizem. A cocriação pode ser considerada uma forma de capacitação dos colaboradores para tomar decisões no DNP.

Malhotra e Mukherjee (2004) comentam que a satisfação dos funcionários influencia positivamente na qualidade do serviço dos colaboradores que entram em contato com o cliente, o que acarreta clientes satisfeitos e comprometidos. Relatam que os funcionários que desejam permanecer na empresa estão dispostos a se esforçarem por ela, graças às experiências de trabalho positivas e dos benefícios que derivam de seu relacionamento com a organização. Também afirmam que há a necessidade de explorar os antecedentes da satisfação no trabalho em um contexto de serviço.

Todas essas observações são relevantes e contribuirão para o desenvolvimento da pesquisa entre empresas incubadas e incubadoras.

Adlešič e Slavec (2012) comentam que os funcionários de empresas incubadas podem obter conhecimentos que proporcionarão resolver problemas cada vez mais complexos, o que alavanca o desempenho das empresas incubadas.

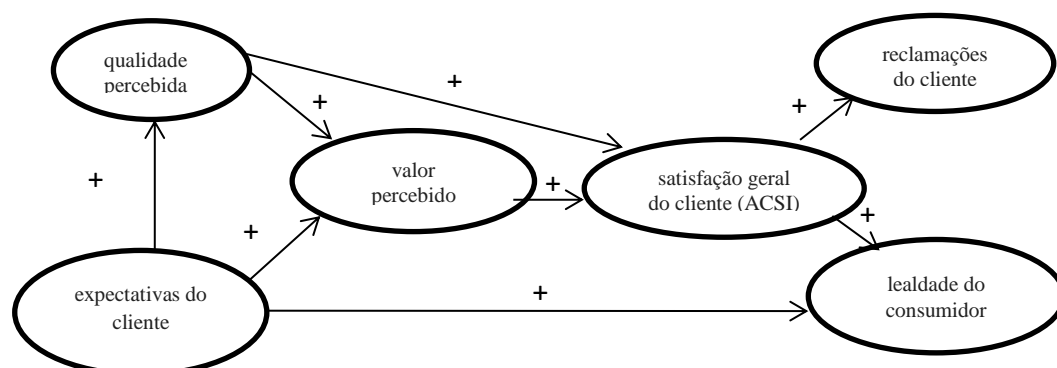
Nos Estados Unidos existe o Índice de Satisfação do Cliente Americano (ACSI) que, segundo Fornell *et al.* (1996), consiste num indicador de satisfação. A maior satisfação do cliente deve aumentar a lealdade, reduzir as elasticidades de preço, reduzir os custos de transação, reduzir os custos de falha, reduzir os custos de atrair novos clientes e ajudar a construir a reputação da empresa no mercado (Anderson, Fornell e Lehmann 1994).

Para Fornell *et al.* (1996), o ACSI pode influenciar nas estratégias e contribuir para a análise dos pontos fortes e fracos de uma empresa. A título de ilustração, pode-se pensar que declínio da satisfação geral do cliente provavelmente seja decorrente de problemas enfrentados por uma empresa. Para os clientes, o ACSI fornece informações que não só são úteis para a tomada de decisões de compra, mas também levam a melhorias na qualidade dos bens e serviços que eles consomem. Os autores acrescentam que o ACSI deve incentivar uma maior satisfação do cliente ao longo do tempo, o resultado final deve ser uma melhoria na qualidade da vida econômica.

Fornell *et al.* (1996) relatam que especialistas em marketing e profissionais reconhecem que a satisfação do cliente é um conceito importante e central, bem como um objetivo importante de toda a atividade comercial. Esta concepção contribuiu para a inclusão do construto satisfação da incubada.

De acordo com Fornell *et al.* (1996), apresenta-se, na Figura 9, o modelo americano do índice de satisfação do cliente (ACSI) que tem três antecedentes: qualidade percebida, valor percebido e expectativas do cliente.

Figura 9 - Modelo americano de índice de satisfação do cliente (ACSI)



Fonte: Fornell *et al.* (1996)

Do ponto de vista da melhoria da qualidade, importância do atributo e medidas de desempenho, estes são insumos críticos para processos de mudança interna e ferramentas como implantação de função de qualidade.

O modelo americano do índice de satisfação, elaborado por Fornell em 1996, apresenta que as expectativas do cliente são um dos seus elementos constituintes. Isso proporciona base para o desenvolvimento de um construto denominado satisfação com a incubadora, tendo em vista que as empresas incubadas desempenham a função de cliente das incubadoras, o que gera naturalmente uma relação de expectativas destas em relação às incubadoras que foram estudadas por intermédio da satisfação.

Conforme Ceribeli (2015), na área de Marketing o assunto satisfação é abordado como antecedente de alguns comportamentos do usuário ou como consequência de elementos que normalmente são administrados pelas empresas.

Na pesquisa realizada por Ceribeli (2015), os produtos/serviços foram classificados em duas categorias, a saber: atributos essenciais, isto é, características essenciais de um produto e atributos facilitadores, isto é, elementos não esperados pelos clientes; na pesquisa realizada foram observadas cinco formas de explicar a satisfação do consumidor.

a) Processo de desconfirmação: consiste num processo no qual o usuário compara o desempenho que ele percebe de um produto/serviço com o que ele esperava que o produto desempenhasse.

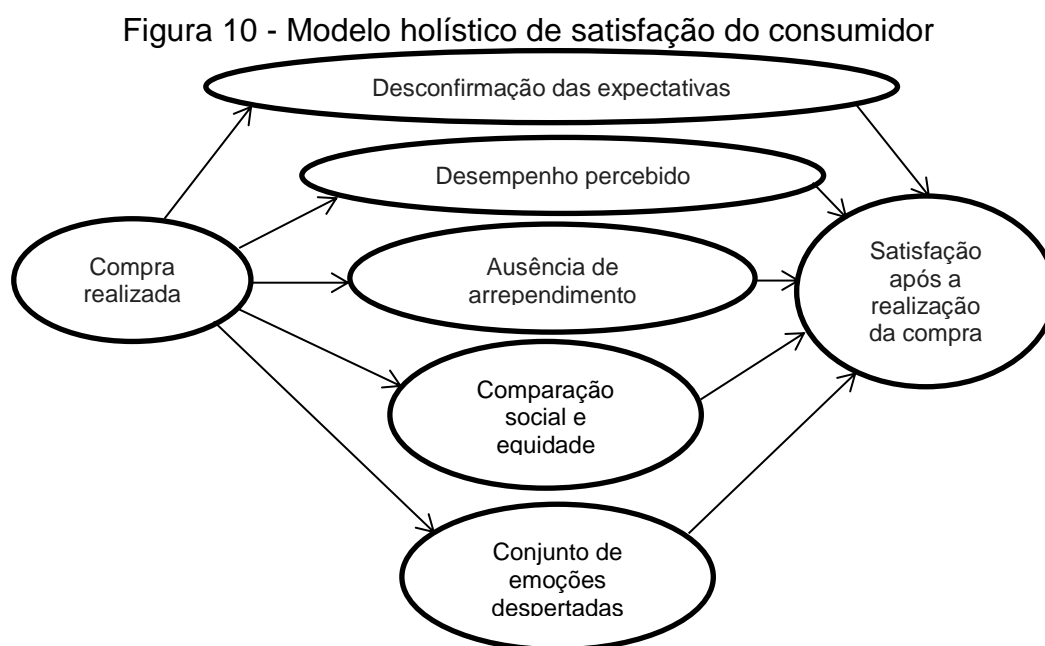
b) Desempenho relativo: ocorrerá quando o usuário realizar uma comparação entre o produto/serviço atual e o comprado anteriormente. Quando o produto/serviço for adquirido pela primeira vez, ocorrerá o desempenho absoluto, que consiste na avaliação que ocorrerá tendo por base informações armazenadas em memória do usuário, relativas a produtos/serviços já obtidos, contudo isto gerará expectativas irreais.

c) Equidade: ocorre quando o consumidor percebe que seus esforços e recursos foram recompensados, bem investidos, sentindo-se satisfeito por isso. A inequidade negativa consiste no usuário perceber que seus esforços e recursos não foram tão bem recompensados quanto os dos outros consumidores.

d) As emoções: influenciam a análise realizada pelos usuários de produtos/serviços de maneira positiva ou negativa; e

e) As expectativas relativas a produtos não adquiridos: as memórias dos usuários, no que tange a produtos não escolhidos, impactam de maneira oposta na satisfação dos mesmos.

Ceribeli (2015) elaborou um modelo holístico que visava explicar o construto satisfação, conforme Figura 10.



Fonte: adaptado de Ceribeli (2015)

A partir de toda a teoria exposta, para abordar o assunto satisfação com maior profundidade foi confeccionado o Quadro 10, que apresenta um levantamento bibliográfico identificando outros autores que estudaram esse termo.

Quadro 10 - Levantamento bibliográfico sobre alguns autores que estudaram Satisfação

item	Denominação	Autor/ano/resumo
01	Examination of Alternative Models of Job Satisfaction	Ramon J. Aldag; Arthur P. Brief (1978), neste artigo foi realizado um exame de modelos alternativos de satisfação no trabalho
02	Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction	Robert A. Westbrook; Michael D. Reilly (1983), neste trabalho os autores confrontaram a teoria da disparidade de percepção de valor com a teoria da desconfirmação de expectativas

03	Introducing uncertain performance expectations in satisfaction models for services	Jochen Wirtz; John E.G. Bateson (1999), nesta pesquisa os autores afirmam que a heterogeneidade de desempenho esperado pode impactar na satisfação
04	Culture, Personality, and Subjective Well-Being: Integrating Process Models of Life Satisfaction	Ulrich Schimmack; Phanikiran Radhakrishnan; Shigehiro Oishi; Vivian Dzokoto (2012), obtiveram como resultados que a influência da personalidade sobre o componente emocional do bem-estar é subjetiva e envolve diversas formas de manifestação cultural, enquanto a influência da personalidade no componente cognitivo do bem-estar subjetiva é moderada pela cultura.
05	Novel constraints satisfaction models for optimization problems in container terminals	Hassan Rashidi; Edward P.K. Tsang (2013), estes autores estudaram sobre a satisfação obtida por meio de decisões tomadas para solucionar problemas em terminais de contêneires.
06	Development of Customer Satisfaction Models for Affective Design Using Rough Set and ANFIS Approaches de Huimin Jianga	C.K. Kwonga;, M.C. Lawb; W.H. Ip (2013), os pesquisadores propuseram gerar modelos de satisfação no <i>design</i> afetivo que abordam relações difusas e não lineares entre respostas afetivas e atributos de <i>design</i>
07	Personalized Models of Search Satisfaction de Ahmed Hassan	Ryen W. White (2013), os autores demonstraram a grande extensão das diferenças individuais em torno da satisfação e insatisfação
08	Reexamining the Market Share– Customer Satisfaction Relationship	Lopo L. Rego; Neil A. Morgan; Contrasting Contrastando os condutores de satisfação do cliente em imagem, confiança e lealdade de clientes muçulmanos e não-muçulmanos na Malásia.
09	The happy commuter: A comparison of commuter satisfaction across modes	Evelyne St-Louis; Kevin Manaugh; Dea van Lierop; Ahmed El-Geneydy (2014) estudaram que os determinantes de satisfação diferem entre os modos de transporte (caminhada, bicicleta, automóvel, ônibus, metro e trem)
10	Transformational leadership in the consumer service workgroup: competing models of job satisfaction, change commitment, and cooperative conflict resolution	Yi-Feng Yang (2014) discute os efeitos da liderança transformacional em resolução cooperativa de conflitos avaliando diversos modelos alternativos relacionados ao papel mediador da satisfação no trabalho e do compromisso de mudanças

Fonte: o autor

Segundo Rodrigues (2003), os modelos de índices de satisfação definem, de uma maneira geral, a satisfação do consumidor como um todo ou a evolução acumulativamente da experiência de compra, podendo ser utilizados em empresas de serviços, órgãos públicos e indústrias.

Os indicadores empregados no construto Satisfação com a Incubadora são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – Indicadores do construto Satisfação com a Incubadora

item	Indicadores
01	A sua empresa está satisfeita com a incubadora
02	A sua empresa está satisfeita com as reuniões/ eventos promovidos pela incubadora
03	Estou satisfeito com as atividades e os serviços oferecidos pela incubadora
04	Ter entrado na incubadora foi a escolha certa para a minha empresa.
05	A incubação da minha empresa atendeu às minhas expectativas.
06	Minha experiência com a incubação possibilitou o acesso ao mercado

Fonte: adaptado de Oliver (1997); Rodrigues (2003); Malhotra e Mukherjee (2004); Bricci; Fragata e Antunes (2016); Mathis *et al.* (2016) e Lyra 2017.

É necessário analisar o que as incubadoras estão realizando para as empresas incubadas, porque há uma relação de satisfação a ser obtida por intermédio de suprir as necessidades que um determinado indivíduo ou empresa possui, segundo Adlešič e Slavec (2012).

Malhotra e Mukherjee (2004) comentam que existe a necessidade de explorar os antecedentes da satisfação no trabalho em um contexto de serviço. Ranjan e Read (2014) também estudaram o impacto da cocriação de valor na satisfação.

Considerando-se todas as teorias, pesquisas e estudos levantados até aqui, foi formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

A cocriação de valor que ocorre entre a empresa incubada e a incubadora apresenta uma relação positiva com a satisfação da incubada.

2.11 Pilares para confecção do Modelo Proposto

No desenvolvimento deste trabalho, foram estudados diversos autores que tratam de VCC e de assuntos correlatos. Entretanto, outros abordam esses temas. Sendo assim, segue uma relação de autores e seus respectivos escopos que foram os pilares para a realização desta pesquisa.

Prahalad e Ramaswamy (2004a) foram os autores do artigo seminal que trata da VCC. Piligrimiene, Dovaliene e Virvilaite (2015) classificaram valor de três formas: valor econômico, valor social e valor funcional. Frow *et al.* (2015) afirmam que o processo de VCC é essencial para que uma organização venha a atingir o sucesso, pois proporciona uma nova abordagem estratégica para os gestores identificarem, organizarem e comunicarem oportunidades inovadoras.

Troccoli e Altaf (2012) comentam que as plataformas de engajamento consistem num *locus* que permite estimular e facilitar a criatividade, a intencionalidade e a transformação das ações entre integrantes do processo de criação de valor. Hoyer *et al.* (2010) relatam que a VCC entre empresa e consumidor tem impactos significativos para as organizações em seu sucesso, que pode ser compreendido de duas maneiras: (a) por aumento na produtividade, e (b) por maior eficácia.

Hamidi e Gharneh (2017) consideram que o cliente está tendo uma função ativa no processo de VCC, pois possui uma atribuição que consiste em ser criador de valor e outra que se constitui em ser consumidor, e dessa forma contribui para o desempenho/rentabilidade da organização. Lorenzo-Romero; Constantinides; Brünink (2014) afirmam que as empresas atualmente são forçadas a implantar novas formas de atração e fidelização de clientes visando à manutenção de sua competitividade.

Oliver (1997) comenta que satisfação é um julgamento de uma característica do produto ou serviço em si e consiste num nível prazeroso relacionado ao consumo. Laamanen e Skalén (2015) relatam que a VCC é compreendida como sendo consequência das interações diretas entre atores, geralmente clientes e empresas, e é exibida como a colaboração com resultados positivos.

Ranjan e Read (2014) comentam que na VCC os clientes desempenham papéis ativos e geram valor conjuntamente com a organização por intermédio da colaboração, que pode ocorrer de forma direta e indireta, assim como pode vir a se desenvolver em um ou mais estágios de produção e de consumo. Ramaswamy e Gouillart (2010) afirmam que a VCC eficaz geralmente requer uma plataforma de engajamento que permite que os atores partilhem os seus recursos e consigam adaptar os seus processos para o outro.

Füller *et al.* (2010) explicam que a VCC virtual tem por foco a cocriação de experiências, por exemplo, com o emprego do *Skype* ou videoconferências, permitindo trocas de experiências e conhecimentos. Payne; Storbacka; Frow e Knox (2008) comentam que a VCC reside num modelo conceitual que tem por finalidade gerenciar experiências de relacionamento de uma marca com clientes.

Grönroos (2011) afirma que o valor para os usuários ocorre quando este sentir-se melhor do que antes da utilização de um processo de autoatendimento

e o processo de criação de valor consiste na interação entre empresa e cliente, no entanto, a existência da interação não é garantia de que irá ocorrer a VCC. Galvagno e Dalli (2014) citam que a VCC possui dois objetos de análise: produtos versus serviços, e que há dois níveis de análise, um com foco na empresa e outro com foco na experiência do cliente.

Ng, Smith e Vargo (2011) consideram que o valor possui cinco perspectivas: valor econômico do cliente, valor como a satisfação percebida da oferta da empresa, valor como benefício líquido, valor como uma possibilidade e valor como uma experiência do cliente. Honkanen (2014) enfatiza que a VCC possui como componentes principais: troca, recursos, relacionamento e valor.

Ind e Coates (2013) consideram que as empresas que cocriam focam nos recursos da organização, na sua capacidade de se conectarem com parceiros e na personalização dos clientes no ponto de produção que teve origem no *design* participativo ou cooperativo. Häikiö e Koivumäki (2016) possuem uma perspectiva baseada na ideia de que o valor é desenvolvido por meio da interação entre atores, tais como funcionários, clientes, fornecedores e empresa, sobretudo.

Vargo e Lusch (2008) consideram que a VCC consiste num processo comum, colaborativo, concorrente, sendo um conceito mais geral que engloba todas as ocorrências teóricas e empíricas nas quais organizações e usuários geram valor por meio da interatividade. Dijk; Antonides e Schillewaert (2014) afirmam que a VCC altera o *locus*; anteriormente a criação de valor surgia dentro das empresas (forma tradicional), agora por meio da VCC a criação de valor pode ocorrer na empresa de um fornecedor ou na casa de um cliente, pois estes podem cocriar virtualmente de qualquer lugar.

Rihova *et al.* (2014) afirmam que os clientes (nesse caso, turistas) cocriam valor ativamente com organizações. Isso ocorre quando os clientes que exercem papéis participativos e ativos de VCC são úteis, pois estão colaborando para melhorar a experiência de serviço para outros turistas, indicando grande probabilidade de que estejam satisfeitos.

Mathis *et al.* (2016) afirmam que a satisfação de uma experiência de VCC, no que tange ao turismo e seus resultados, como a satisfação dos turistas, possibilita uma lealdade ao provedor de serviços (organização), o que implica que os provedores mudem as estratégias e implementem uma plataforma.

Khanagha; Volberda e Oshri (2015) afirmam que uma estratégia com foco na VCC pode funcionar como uma fonte de novas iniciativas, ideias e conceitos para auxiliar as organizações a lidarem com desafios, tais como o aumento da concorrência.

Chen e Tseng (2017) comentam que, para ocorrer uma VCC, os atores envolvidos devem possuir uma cultura aberta, para que consigam entender as mudanças como algo positivo, dessa forma facilitando a comunicação e a aprendizagem. O'Hern e Rindfleisch (2010) mencionam que a VCC pode ser definida como a atividade colaborativa para o desenvolvimento de novos produtos em que os usuários contribuem ativamente e selecionam vários elementos de uma nova oferta de produtos.

Lusch e Nambisan (2015) explicam que a VCC pode necessitar da existência de uma rede de atores que tenha disponível grande quantidade de conhecimento, confiança e infraestrutura, entre outras características. Becker e Nagel (2013) relatam que os clientes demandam cada vez mais transparência, contribuindo para o incremento da confiança; a interação em uma relação cooperativa entre comprador e vendedor não só pode incentivar o desenvolvimento e a perenidade da colaboração, como também impactar positivamente na confiança entre corporações envolvidas.

Borges *et al.* (2016) descrevem que o risco ocorre quando os atores envolvidos no processo de VCC assumem suas responsabilidades e suas consequências.

Saraceni (2015) apresenta uma configuração de plataforma de engajamento que proporciona um ambiente de interação e encontro. Macey e Schneider (2008) identificaram três categorias para o nível de engajamento, a saber: envolvimento cognitivo, envolvimento emocional e engajamento comportamental.

Mačiulienė e Skaržauskienė (2016) comentam que as plataformas de colaboração podem apresentar usuários ou propósitos diferentes, contudo parecem compartilhar uma série de aspectos como a participação em massa nas interações virtuais e a inclusão de TICs, sendo que as plataformas podem ser avaliadas em função de sua capacidade de criatividade, capacidade de agregação de conhecimento e capacidade de tomada de decisão.

Martínez-Cañas *et al.* (2016) afirmam que as TICs contribuem para que ocorram interações sociais, bem como haja comunidades virtuais que estimulem o aperfeiçoamento da VCC, já que as plataformas são desenhadas para que os usuários interajam propiciando valor. Ramaswamy e Ozcan (2016) sugerem que uma plataforma de engajamento é uma maneira de planejar e executar um método para organizar os indivíduos para criar valor em conjunto, o que se denomina como o processo de VCC.

Mucheroni e Fusco (2016) realizaram um estudo em que apresentam, como sugestão, uma plataforma a qual tem por base que haja colaboração entre os principais atores.

Mian; Fayolle e Lamineb (2012) afirmam que o conhecimento é delimitado no espaço. Isso demonstra que o *locus* da empresa afeta de forma expressiva a aquisição de conhecimento.

Kotler e Keller (2012) atestam que “a satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”. Bricci; Fragata e Antunes (2016) comentam que a satisfação é frequentemente vista como um determinante central e é um assunto discutido nas áreas de consumo e pesquisa de marketing.

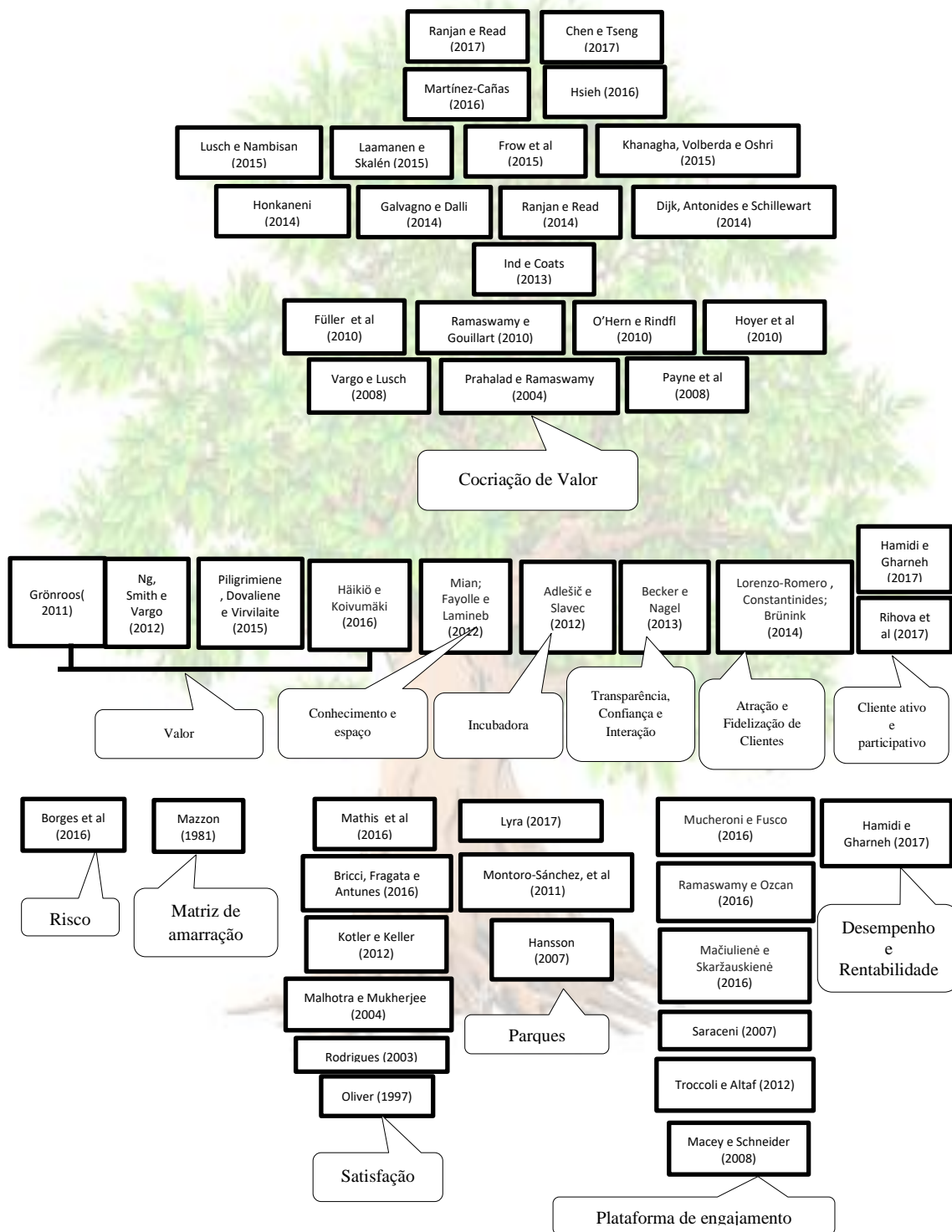
Hsieh (2016) estuda como a VCC dos funcionários da linha de frente influencia três de seus sentimentos: motivação, comprometimento e satisfação, e comenta que, para os empregados que desejam ter mais influência sobre como as coisas são realizadas, a cocriação propicia as condições para que eles sejam ouvidos e se realizem, e pode ser considerada com uma forma de capacitação dos colaboradores para tomar decisões no DNP.

Rodrigues (2003) comenta que os modelos de índices de satisfação definem, de uma maneira geral, a satisfação do consumidor como um todo, ou a evolução acumulativa da experiência de compra, podendo ser utilizados tanto em empresas de serviços quanto em órgãos públicos e indústrias.

De acordo com Silva e Araújo (2015), os determinantes: confiança, comprometimento e integridade foram considerados como motivadores de satisfação e insatisfação.

A Figura 11 apresenta a árvore genealógica do trabalho, tendo por base autores que contribuíram de forma significativa para a elaboração do Modelo Proposto.

Figura 11 - Árvore Genealógica dos Pilares para Confeção do Modelo Proposto



Fonte: o autor

A partir da árvore genealógica apresentada, é também possível construir o Quadro 12, de referências (*framework*), que propicia a fundamentação da pesquisa em questão. A pesquisa foi realizada por intermédio de um levantamento bibliográfico que visou verificar os conhecimentos existentes sobre o assunto e identificar lacunas que pudessem ser trabalhadas.

Quadro 12 - Quadro de referências (*Framework*)

Ano	Autor(es)	Contribuição
1981	Mazzon	Matriz de Amarração
1997	Oliver	Satisfação
2003	Rodrigues	Satisfação
2004	Prahalad e Ramaswamy	Cocriação de Valor
2004	Malhotra e Mukherjee	Satisfação
2007	Hansson	Parques
2008	Payne, Storbacka, Frow e Knox	Cocriação de Valor
2008	Vargo e Lusch	Cocriação de Valor
2008	Macey e Schneider	Plataforma de engajamento
2010	Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft e Singh	Cocriação de Valor
2010	O'Hern e Rindfleisch	Cocriação de Valor
2010	Ramaswamy e Gouillart	Cocriação de Valor
2010	Füller, Mühlbacher, Matzler, Jawecki,	Cocriação de Valor
2011	Montoro-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado e Mora-Valentín	Parques
2011	Grönroos	Valor
2012	Ng, Smith e Vargo	Valor
2012	Kotler e Keller	Satisfação
2012	Mian; Fayolle e Lamineb	Conhecimento e espaço
2012	Troccoli e Altaf	Plataforma de engajamento
2012	Adlešič e Slavec	Incubadoras
2013	Ind e Coates	Cocriação de Valor
2013	Becker e Nagel	Transparência, Confiança e Interação
2014	Ranjan e Read	Cocriação de Valor
2014	Galvagno e Dalli	Cocriação de Valor
2014	Dijk; Antonides e Schillewaert	Cocriação de Valor
2014	Honkanen	Cocriação de Valor
2014	Lorenzo-Romero; Constantinides; Brünink	Atração e Fidelização de Clientes
2015	Fragoso, Nelson Destro	Incubadoras
2015	Piligrimiene, Dovaliene e Virvilaite	Valor
2015	Saraceni	Plataforma de engajamento
2015	Khanagha; Volberda e Oshri	Cocriação de Valor
2015	Frow, Nenonen, Payne e Storbacka	Cocriação de Valor
2015	Laamanen e Skalén	Cocriação de Valor
2015	Lusch e Nambisan	Cocriação de Valor
2015	Silva e Araújo	Satisfação
2016	Hsieh	Cocriação de Valor
2016	Mačiulienė e Skaržauskienė	Plataforma de engajamento
2016	Ramaswamy e Ozcan	Plataforma de engajamento
2016	Mucheroni e Fusco	Plataforma de engajamento

Continuação

2016	Martínez-Cañas, Ruiz-Palomino, Linuesa-Langreo, Blázquez-Resino	Cocriação de Valor
2016	Häikiö e Koivumäki	Valor
2016	Borges, Souto, Da Silva, De Menezes, Araujo	Risco
2016	Bricci; Fragata e Antunes	Satisfação
2016	Mathis, Kim, Uysal, Sirgy, Prebensen.	Satisfação
2017	Lyra	Parques
2017	Chen e Tseng	Cocriação de Valor
2017	Ranjan e Read	Cocriação de Valor
2017	Hamidi e Gharneh	Cliente Ativo e Participativo
2017	Rihova, Buhalis, Moital, Gouthro	Cliente Ativo e Participativo
2017	Hamidi e Gharneh	Desempenho e Rentabilidade

Fonte: o autor

Após as explicações sobre as peculiaridades da cocriação de valor, do apoio da incubadora e da satisfação, faz-se necessário propor um modelo teórico que reúna esses construtos numa modelagem de equação estrutural que permita analisar as relações entre as dimensões estudadas, e para tal se desenvolve o próximo capítulo.

3 MODELO TEÓRICO PROPOSTO E HIPÓTESES

Neste trabalho, um dos construtos é a satisfação com a incubadora. Esse construto foi idealizado tendo por base a satisfação obtida por intermédio da VCC estudada por Ranjan e Read (2014).

A VCC possui, segundo Ranjan e Read (2014), dois conceitos centrais, a saber: a coprodução, que consiste num grupo de atividades realizadas por atores econômicos e sociais dentro de redes e que trata do aspecto da troca, e o valor em uso, que resulta do contexto e dos processos de uso pelo cliente, incluindo tempo, localização, condições incertas, experiência única, histórias, percepção, símbolos e afeto relacional.

O objetivo deste trabalho consiste em avaliar a influência do processo de VCC na satisfação com a incubadora, na avaliação das empresas ali instaladas, empregando para tal uma modelagem de equações estruturais, tendo por base o modelo proposto por Ranjan e Read (2014), que envolve a construção da VCC e da satisfação, e do construto apoio da incubadora.

O modelo Ranjan possui apenas uma hipótese, isto é, uma relação estrutural, ou seja, discute as relações entre as variáveis latentes e esta é da VCC com a satisfação, o restante do modelo trata de relações de mensuração, isto é, trata das relações entre as variáveis observadas e as variáveis latentes (construtos).

De acordo com Bido *et al.* (2010), um modelo pode empregar indicadores formativos, ou Mode B quando as variáveis são observadas e não necessariamente são correlacionadas, além de constituir-se num censo, isto é, reunir todos os indicadores. Já um modelo para ser reflexivo, ou Mode A, é imperioso que as variáveis sejam observadas e correlacionadas, além de que os indicadores constituam uma amostra.

De acordo com Jarvis; Mackenzie e Podsakoff (2003), há regras para se decidir se um construto é formativo ou reflexivo. Essas regras são apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Regras de Decisão para Determinar se um Construto é Formativo ou Reflexivo

	Modelo Formativo	Modelo Reflexivo
1. Direção da causalidade do construto para a medida, implícita na definição conceitual	A direção da causalidade é dos itens para o construto	A direção da causalidade é do construto para os itens

Continuação

Os indicadores (itens) (a) definem características ou (b) manifestações do construto?	Indicadores são características definidoras do construto	Indicadores são manifestações do construto
Mudanças nos indicadores / itens causariam mudanças no construto ou não?	Mudanças nos indicadores devem causar mudanças no construto	Alterações no indicador não devem causar alterações no construto
Mudanças no construto causariam mudanças nos indicadores?	Alterações no construto não causam alterações no indicador	Mudanças no construto causam mudanças nos indicadores
2. Intercambiabilidade dos indicadores / itens	Indicadores não precisam ser intercambiáveis	Os indicadores devem ser intercambiáveis
Os indicadores devem ter o mesmo conteúdo ou conteúdo semelhante?	Os indicadores não precisam ter o mesmo conteúdo ou conteúdo semelhante	Os indicadores devem ter o mesmo conteúdo ou conteúdo semelhante
Os indicadores compartilham um tema comum?	Indicadores semelhantes não precisam compartilhar um tema comum	Indicadores semelhantes devem compartilhar um tema comum
A retirada de um dos indicadores alteraria o domínio conceitual do construto?	Descartar um indicador pode alterar o domínio conceitual do construto	Descartar um indicador não deve alterar o domínio conceitual do construto
3. Covariância entre os indicadores	Não é necessário que os indicadores covariem entre si	Espera-se que os indicadores covariem entre si
Uma mudança em um dos indicadores deve estar associada a mudanças nos outros indicadores?	Não necessariamente	Sim
4. Rede nomológica dos indicadores de construto	A rede nomológica para os indicadores pode diferir	A rede nomológica para os indicadores não deve diferir
Espera-se que os indicadores / itens tenham os mesmos antecedentes e consequências?	Os indicadores não precisam ter os mesmos antecedentes e consequências	É necessário que os indicadores tenham os mesmos antecedentes e consequências

Fonte: (Jarvis; Mackenzie e Podsakoff, 2003, tradução nossa)

Posto isto, o modelo Ranjan e Read (2014) que foi empregado como base neste trabalho teve os seus indicadores alterados de um modelo formativo para o modelo reflexivo, tendo em vista o que se segue: os indicadores possuem conteúdo semelhante, ao se descartar um indicador não se altera o domínio conceitual do construto, alterações nos indicadores não causam alterações no construto, mudanças no construto causam mudanças nos indicadores, a direção

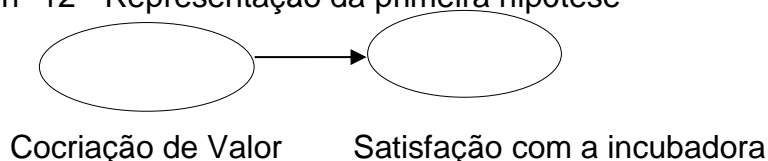
da causalidade é do construto para os itens, indicadores são manifestações do construto, os indicadores são intercambiáveis.

Sobre VCC, tendo por base a abordagem dos autores: Ranjan e Read (2014), McColl-Kennedy *et al.* (2012), Piligrimiene, Dovaliene e Virvilaite (2015), Lorenzo-Romero; Constantinides e Brünink (2014), Frow *et al.* (2015), Hoyer *et al.* (2010), Füller *et al.* (2009), Laamanen e Skalén (2015), Hamidi e Gharneh (2017), Galvagno e Dalli (2014), Rihova *et al.* (2014), Mathis, Kim, Uysal, Sirgy e Prebensen (2016), Khanagha, Volberda e Oshri (2015), Grönroos; Voima (2012), Chen e Tseng (2017), Prahalad e Ramaswamy (2004a), Prahalad e Ramaswamy (2004b), O'Hern e Rindfleisch (2010), também Hoyer *et al.* (2010), Lusch e Nambisan (2015), Ramaswamy (2008), Payne *et al.* (2008) e Grönroos (2011), surge a primeira hipótese de pesquisa:

a) H1: A cocriação de valor que ocorre entre a empresa incubada e a incubadora apresenta uma relação positiva com a satisfação da incubada.

A primeira hipótese deste trabalho é apresentada na Figura 12.

Figura nº 12 - Representação da primeira hipótese



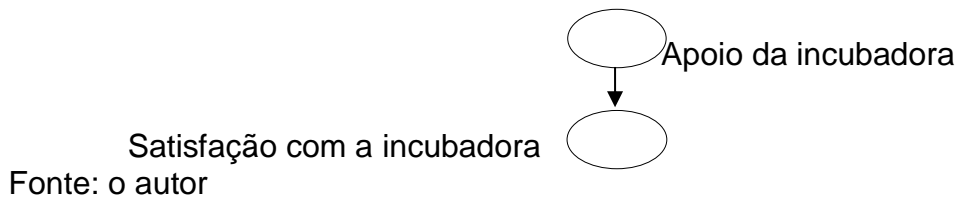
Fonte: o autor

Em decorrência de o estudo avaliar as incubadoras sob a ótica das empresas incubadas, e conseqüentemente da satisfação das incubadas para com as incubadoras, e tendo por base os fundamentos expostos pelos autores Oliver (1980), Adlešič e Slavec (2012), Ledden, Kalafatis e Samoue (2007), Giner e Rillo (2016), Lorenzo-Romero, Constantinides e Brünink (2014), Kotler e Keller (2012), Bricci, Fragata e Antunes (2016), Hsieh (2016), Malhotra e Mukherjee (2004) e Fornell *et al.* (1996), apresentam-se a segunda e a terceira hipóteses de pesquisa:

b) H2: O apoio da incubadora apresenta uma relação positiva com a satisfação da empresa incubada.

A segunda hipótese deste trabalho é apresentada por meio da Figura 13.

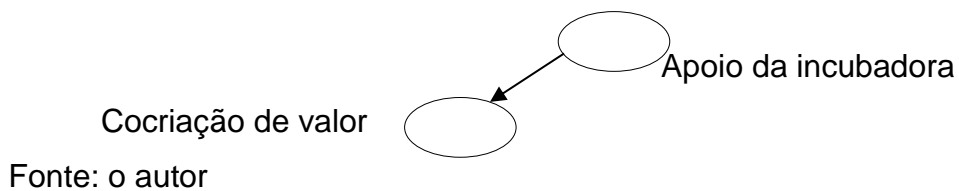
Figura nº 13 - Representação da segunda hipótese



c) H3: O apoio da incubadora apresenta uma relação positiva com a cocriação de valor.

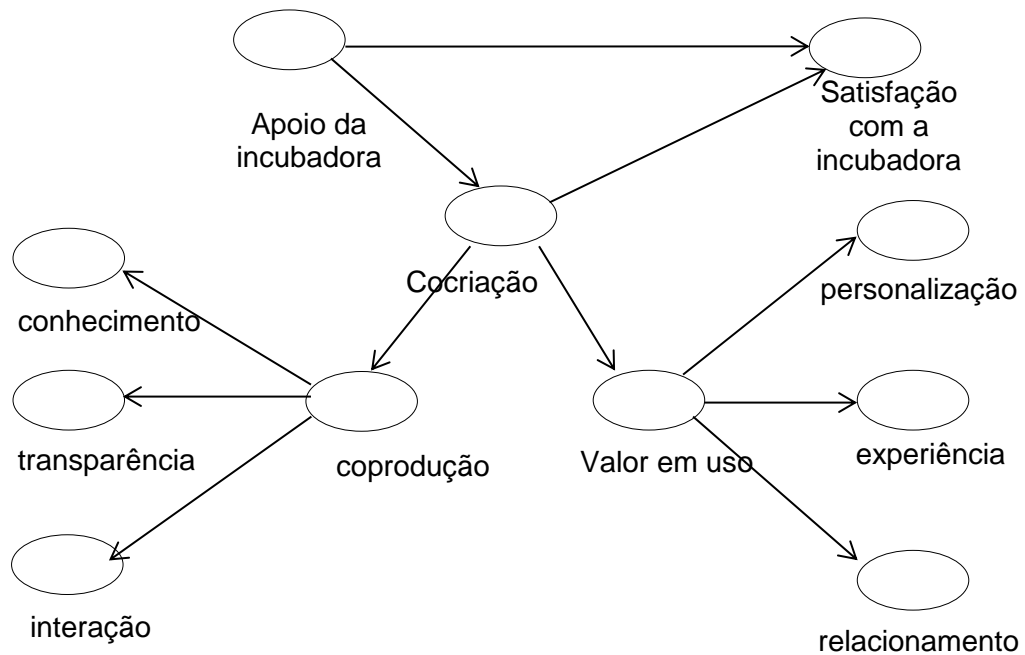
A terceira hipótese deste trabalho é apresentada na Figura 14.

Figura nº 14 - Representação da terceira hipótese



Na Figura 15 a seguir é apresentado o modelo teórico proposto

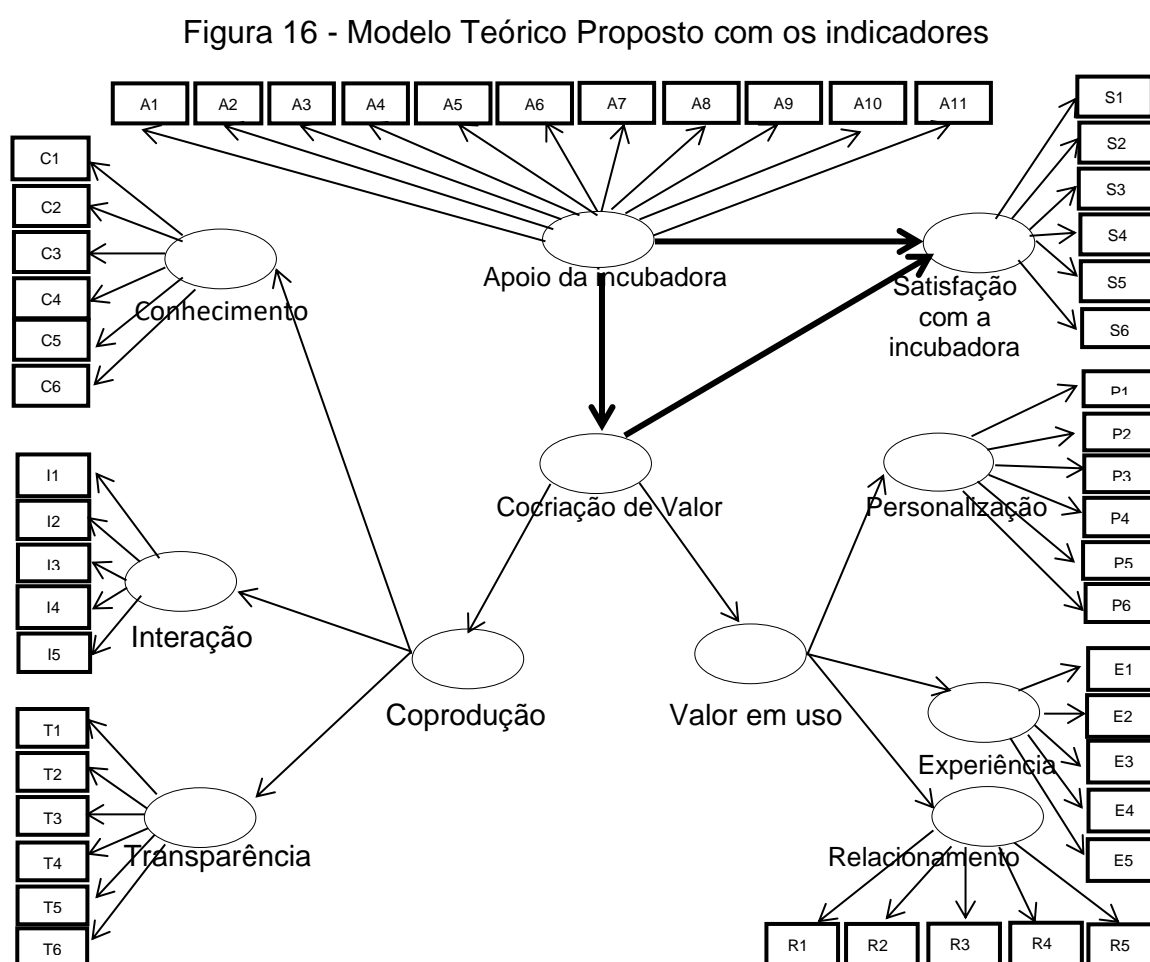
Figura 15 – Modelo Teórico Proposto sem os indicadores



Fonte: o autor

Para se estabelecer o modelo teórico proposto, usou-se como base o trabalho de Nascimento e Macedo (2016). O modelo teórico foi construído por meio de um diagrama cujos elementos constituintes possuem, como significado, o que se segue: as variáveis latentes (não observáveis) são representadas por círculos ou elipses; os indicadores (variáveis observadas ou manifestas) são apresentados por retângulos; as relações entre as variáveis latentes (construtos) e indicadores e entre construtos são representadas por flechas.

A Figura 16 apresenta o modelo teórico proposto, com os indicadores para cada construto do modelo.



Fonte: o autor

O próximo capítulo trata dos procedimentos metodológicos empregados neste trabalho, que foram fundamentais para a realização do mesmo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para melhor esclarecer o modelo Ranjan e Read (2014), são apresentados os indicadores de cada conceito do referido modelo, no Quadro 14.

Quadro 14 – Indicadores de cada Conceito do Modelo de Ranjan e Read

Coprodução	Conhecimento	K1 A empresa está aberta às minhas ideias e sugestões sobre seus já produtos existentes ou sobre desenvolvimento de um novo produto.
		K2 A empresa me fornece ilustrações e informações suficientes.
		K3 Eu gastaria tempo e esforço para compartilhar minhas ideias e sugestões com a empresa com o objetivo de ajudá-la a melhorar ainda mais seus produtos e processos.
		K4 A empresa fornece ambiente favorável e oportunidade para que eu ofereça sugestões e ideias.
	Transparência	E1 A empresa tem fácil acesso às informações sobre minhas preferências.
		E2 Os processos da empresa estão alinhados com meus requerimentos (ou seja, da forma como eu desejo que eles estejam).
		E3 A empresa considera meu papel tão importante quanto o dela no processo.
		E4 Nós compartilhamos um papel igual na determinação do resultado final do processo.
	Interação	I1 Durante o processo, eu posso convenientemente expressar meus requerimentos específicos.
		I2 A empresa transmite a seus consumidores informações relevantes relacionadas ao processo.
		I3 A empresa permite interação suficiente do consumidor em seus processos de negócio (desenvolvimento de produto, marketing, auxílio a outros consumidores etc.).
		I4 A fim de obter o maior benefício do processo (ou produto), eu preciso desempenhar um papel proativo durante minha interação (ou seja, eu tenho que aplicar minha habilidade, conhecimento, tempo etc.).
Valor em Uso	Experiência	X1 É uma experiência memorável para mim (ou seja, a memória do processo durará um bom tempo)
		X2 Dependendo da natureza da minha própria participação, as minhas experiências no processo podem ser diferentes das de outros consumidores
		X3 é possível para um consumidor melhorar o processo pela experimentação e tentativa de novas coisas
	Personalização	P1 O benefício, valor ou divertimento do processo (ou produto) depende do usuário e sua condição de uso
		P2 A empresa tenta servir as necessidades individuais de cada um de seus consumidores
		P3 Cada consumidor, dependendo de seu gosto, escolha ou conhecimento, envolve-se diferentemente no processo (ou com o produto)
		P4 A empresa fornece, no geral, uma boa experiência, além do benefício “funcional”

Continuação

Valor em Uso	Relacionamento	R1 A facilitação estendida da empresa é necessária para os consumidores desfrutarem plenamente do processo (ou do produto)
		R2 Eu sinto um apego ou relacionamento com a empresa
		R3 Havia geralmente um grupo, uma comunidade ou uma rede de consumidores que eram fãs da empresa
		R4 A empresa foi reconhecida porque seus consumidores costumavam espalhar palavras positivas sobre ela em suas redes sociais

Fonte: Ranjan e Read (2014, p. 30)

A seguir é apresentado o Quadro 15, onde são expostos os indicadores dos dois construtos que serão acrescentados ao modelo Ranjan e Read (2014) tendo por base a literatura.

Quadro 15 – Construtos adicionados ao modelo de Ranjan e Read

Apoio da Incubadora	7.1 A incubadora fornece assistência para que a empresa incubada encontre recursos financeiros apropriados.
	7.2 A incubadora apoia parcerias para as empresas incubadas no desenvolvimento de novos produtos/serviços.
	7.3 A incubadora auxilia as empresas incubadas no desenvolvimento e manutenção dos planos de negócios.
	7.4 A incubadora disponibiliza assessorias que auxiliam as empresas incubadas.
	7.5 A incubadora disponibiliza treinamentos que auxiliam as empresas incubadas.
	7.6 A incubadora disponibiliza consultorias que auxiliam as empresas incubadas.
	7.7 A incubadora possui uma localização geográfica adequada para a empresa incubada em que o(a) sr(a) atua.
	7.8 A incubadora possui um ambiente físico apropriado para o desenvolvimento das atividades da empresa em que o(a) sr(a) atua.
	7.9 A incubadora possui um suporte tecnológico que atende às necessidades da empresa em que o(a) sr(a) atua.
	7.10 A incubadora mensura/quantifica o tempo para implementação de ideias/sugestões das empresas incubadas.
	7.11 A incubadora mensura/quantifica quanto tempo é gasto para preparar as incubadas para receber aporte de investidores.
Satisfação com a incubadora	8.1 Minha experiência com a incubação possibilitou o acesso ao mercado.
	8.2 A sua empresa está satisfeita com as reuniões/ eventos promovidos pela incubadora.
	8.3 Estou satisfeito com as atividades e os serviços oferecidos pela incubadora.
	8.4 Ter entrado na incubadora foi a escolha certa para a minha empresa.
	8.5 A incubação da minha empresa atendeu às minhas expectativas.
	8.6 A minha empresa está satisfeita com a incubadora.

Fonte: adaptado de Adlešič e Slavec (2012), Bezerra (2007); Engelman e Fracasso (2013); Andrade Júnior (2012); Lyra (2017); Malgueiro (2011) e Soliman (2014).

Na sequência, serão expostos os aspectos metodológicos empregados neste trabalho quanto ao percurso empírico para se atingirem os objetivos apresentados no primeiro capítulo, onde é apresentada a tipologia da pesquisa, a população a ser estudada, além de técnicas de coleta e forma de abordagem utilizada.

A pesquisa é descritiva do tipo *survey* que, segundo Gil (2017), propicia a informação demandada mediante técnicas de interrogação como entrevistas, questionários e formulários, visando conhecer características e opiniões de indivíduos para, em seguida, por intermédio de análise quantitativa, obterem-se as conclusões.

O Questionário foi elaborado tendo por base outros questionários, a saber: Adlešič e Slave (2012), Ranjan e Read (2014), Bezerra (2007), Engelman e Fracasso (2013), Fornell *et al.* (1996), Lyra (2017), Malgueiro (2011) e Soliman (2014), que trataram dos mesmos construtos num ambiente semelhante ao do estudo em questão.

No apêndice A encontra-se o questionário aplicado junto aos respondentes, os indicadores de cada construto, assim como os cenários desenvolvidos para a pesquisa (*vignettes*).

O universo da pesquisa é constituído por empresas incubadas, sendo que a amostra a ser pesquisada é de conveniência.

Para a realização desta pesquisa, foram estabelecidos alguns critérios para que os dados obtidos tivessem o valor esperado, de forma que os respondentes apresentassem um perfil apropriado para o estudo, tais como: os respondentes deveriam ser donos ou sócios de empresas incubadas ou mesmo funcionários. Todos deveriam apresentar condições de avaliar a empresa. As empresas não poderiam ter pouco tempo de incubação, pois os respondentes não teriam condições mínimas de avaliar os indicadores; os respondentes deveriam saber no que consiste o processo de incubação e deveriam saber indicar em que tipo de incubadora a empresa estava instalada.

Segundo Gil (2017), as pesquisas podem ser classificadas de diversas formas. Neste trabalho são citados quatro critérios para classificação de uma pesquisa, a saber: segundo a área de conhecimento; de acordo com a finalidade; conforme seus propósitos, isto é o nível de explicação que se deseja proporcionar; e ainda em conformidade com os métodos empregados.

1) De acordo com a área de conhecimento: a pesquisa está inserida na área de conhecimento das ciências sociais aplicadas;

2) De acordo com a finalidade: esta é uma pesquisa que pode ser classificada como pesquisa básica pura, isto é, consiste unicamente a ampliar o conhecimento, sem preocupação com possíveis benefícios;

3) De acordo com os propósitos esta é uma pesquisa descritiva, isto é, pesquisa que possui como objetivo descrever determinado fenômeno. Este item permite que as empresas interessadas em vir atuar numa incubadora ou ainda, que busquem alternativas para criar um diferencial perante a concorrência encontrem informações para tais intentos e assim, contribuir para o desenvolvimento de uma determinada região, onde estará localizada a incubadora, proporcionando uma série de vantagens;

4) Segundo Gil (2017) uma pesquisa de métodos mistos combina elementos de abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa. De acordo com os métodos, este trabalho consiste numa pesquisa mista, constituída por uma fase qualitativa, que foi dividida em dois momentos. O primeiro foi realizado com especialistas, e o segundo momento levou a efeito uma entrevista com treze empresas incubadas, ambos tendo por base a literatura especializada. Esta pesquisa está constituída por uma fase de validação do instrumento de pesquisa, pois o modelo de Ranjan e Read (2014), desenvolvido para o ambiente B2C, foi aplicado num ambiente B2B, sendo submetida a diversos especialistas, dentre eles três são professores pesquisadores que já realizaram pesquisas com a utilização de equações estruturais e que apresentam conhecimento sobre o tema proposto. Um desses especialistas é gestor de uma incubadora e outro é um empreendedor que possui uma empresa incubada, além de uma empresa não incubada, cujas sugestões ampliaram a capacidade de obtenção de informações do questionário com o intuito de que este permitisse a obtenção das informações necessárias à pesquisa (validade) e para que houvesse uma redação compreensível e clara para os respondentes (operatividade).

Na fase efetuada juntamente com especialistas, o especialista referente ao apêndice A orientou que as perguntas fossem confeccionadas de forma a haver opções de respostas. Como exemplos são citadas as seguintes questões:

quantos funcionários a empresa possui; quanto tempo a empresa está na incubadora.

O especialista relativo ao apêndice B comentou que o questionário estava bem estruturado e julgou ser positivo terem sido analisados questionários já utilizados em outros estudos, pois isso não é comum. Quanto à questão “a empresa incubada na qual você atua possui quantas pessoas trabalhando?”, o especialista sugeriu que não fosse empregado o termo funcionário, pois pode haver empresas que utilizam estagiários, neste caso a recomendação foi esclarecer o conceito do vocábulo *empregado*; também observou que havia duas questões solicitando a mesma resposta, sendo então retirada uma delas.

O especialista do apêndice C detalhou seus comentários em duas partes. Primeiro fez menção ao projeto, sobre o qual observou que não havia ficado claro que a empresa incubada é cliente da incubadora; que as incubadoras não desenvolvem serviços de suporte (infraestrutura, assessoria e *networking*); por fim, considerou que seria mais apropriado explicar as hipóteses ao longo da argumentação teórica.

Outra intervenção foi para esclarecer como seria selecionado o respondente da empresa. Nesse caso, ficou definido que a empresa incubada determinaria a pessoa com competência para ser o respondente. Alertou ainda para a existência de perguntas redundantes; observou que alguns construtos apresentavam problemas, por exemplo, satisfação. Fornell (1996) relaciona tal variável observável ao construto *customer expectations*, que é diferente do construto “satisfação”, e o construto “transparência” na verdade é *equity* em Ranjan e Read (2014), que abrange transparência, acesso e alinhamento. Apesar de serem utilizados os indicadores do construto *equity* elaborado pelos autores, optou-se por denominar na língua portuguesa por transparência para facilitar o entendimento dos respondentes.

Afirma também que o construto incubadora não está claro, pois envolve construtos diferentes, por exemplo, Adlešič; Slavec (2012) usa *Satisfaction with the incubator*, Engelman e Fracasso (2013) utiliza “mercado externo” e *network* e também atenta para que uma escala de dez pontos para se avaliar as variáveis observáveis (como era o caso do questionário em discussão) não gera maior precisão na resposta e aumenta a dificuldade do respondente em definir sua resposta. Todas estas considerações foram analisadas e acolhidas quando

observadas sua pertinência em relação ao trabalho em questão. Nesse caso, optou-se em denominar o construto como apoio da incubadora.

O especialista do apêndice D considerou o questionário bem completo, tendo conseguido abordar todos os pontos inerentes à participação de um incubado frente à incubadora, não apontando alterações no mesmo.

O especialista do apêndice E considerou o questionário muito extenso e muito complexo, sugerindo simplificar e reduzir as questões, pois as empresas incubadas se recusam a responder questionários longos, o que resultou em sua redução.

De acordo com Meyer; Costa e Gico (2006), em decorrência da consulta realizada a especialistas para validação do questionário, selecionados aleatoriamente, para responder sobre possíveis dificuldades na leitura do questionário, o nível de compreensão das questões, a presença de erros de tipografia, o tamanho da letra, a extensão do questionário, assim como o tempo de aplicação e a avaliação geral obtém-se a validade de face.

Após o trabalho em questão ter sido avaliado por especialistas, feitas as necessárias alterações, ocorreu o denominado pré-teste, isto é, a entrevista com empresas incubadas visando avaliar os indicadores dos construtos empregados pelos autores Ranjan e Read (2014), acrescido dos construtos Apoio da Incubadora e Satisfação com a Incubadora, estes dois tendo por base a literatura especializada.

O apoio da incubadora e a satisfação com a incubadora auferidas por meio da VCC e seus elementos constituintes, teve como instrumento de pesquisa um questionário estruturado em que a amostra respondente é constituída por proprietários e/ou funcionários responsáveis de empresas incubadas. A amostra de pesquisa do trabalho em questão é não-probabilística.

A coleta foi realizada por meio do *Google Forms*, pois este permite ser acessado em diversas plataformas, como *web*, *desktop* e celular, sempre tendo o cuidado de preservar o sigilo das informações e do respondente.

Foi também empregada uma fase quantitativa, pois segundo Fávero e Belfiore (2017) estudam características que são quantificadas.

Para a realização da análise dos dados coletados, foram empregados os seguintes *softwares*: SmartPLS 3.2.8, utilizado para a construção dos modelos de mensuração e estrutural, que permite aplicar três esquemas de ponderação

do modelo estrutural: com base no centroide, com base no fator e com base nos caminhos (pré-definidos), sendo este último o empregado neste trabalho, pois contempla construtos de ordem superior (segunda e terceira ordem); Microsoft Excel 2010, manuseado para compilação dos dados obtidos; e SPSS versão 23, programa que contribui para a tomada de decisão tendo em vista que transforma dados em informações.

De acordo com Bido *et al.* (2010), uma modelagem de equação estrutural pode ser classificada de duas maneiras: a primeira é denominada de modelagem de equações estruturais e é baseada em covariâncias (MEEBC), a segunda é chamada de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares*) ou ainda *Partial Least Squares – Path Modeling* (PLS-PM) e realiza a avaliação da MEE por partes.

Segundo Bido *et al.* (2010), para evitar a inconsistência obtida por meio do PLS-PM, isto é, coeficientes estruturais subestimados e cargas fatoriais superestimadas, é necessário empregar, no mínimo, cinco indicadores por variável latente (sejam os modelos formativos ou reflexivos).

O trabalho realizado por Bido *et al.* (2010) apresenta que 64% dos trabalhos publicados em revistas possuem uma amostra com até quatro indicadores por variável latente, o quer dizer que a quantidade menor que cinco indicadores por variável latente por si só não inviabiliza um estudo.

Conforme Nascimento e Macedo (2016), embora a abordagem PLS-SEM seja muito empregada na realização de pesquisas baseadas em *surveys*, esse método também é o mais adequado para modelar complexas relações com muitos relacionamentos de dependência e independência entre variáveis latentes.

A modelagem de equação estrutural, por meio do programa SmartPLS, é constituída de duas partes, uma parte denominada de modelo de mensuração que, de acordo com HAIR *et al.* (2017) demonstra como construtos são operacionalizados por conjuntos de variáveis medidas, sendo que o número de fatores devem ser conhecidos e especificados antes que a análise possa ser conduzida, e a segunda parte é constituída pelo modelo estrutural, que consiste num conjunto de uma ou mais relações de dependência relacionando os construtos hipoteticamente previstos, este modelo é, de acordo com HAIR *et al.*

(2017) mais útil para representação das inter-relações de variáveis entre construtos.

De acordo com Hair *et al.* (2009), um modelo consiste na representação de uma teoria, isto é, consiste num conjunto sistemático de relações que fazem com que fique compreensível determinado fenômeno. Os autores ainda afirmam que a modelagem de equação estrutural (SEM ou MEE) deve ter por sustentação uma forte base teórica. Por este motivo empregou-se o modelo de Ranjan e Read como base para o modelo desenvolvido neste trabalho.

De acordo com Bido e Silva (2019), o PLS-SEM pode ser empregado para circunstâncias em que a teoria que sustenta as relações causais ainda não possua grande fundamentação, o que implica em não haver uma teoria com grau de generalização como em outras áreas do saber, por exemplo em Física e Química. Tal fato reforça o uso da técnica estatística em questão.

Segundo Nascimento e Macedo (2016), a modelagem PLS-SEM é denominada de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares*) porque os parâmetros são estimados por uma série de regressões de mínimos quadrados, enquanto o termo “parciais” decorre da estimação iterativa dos parâmetros em blocos (por variável latente) em prejuízo de todo o modelo, simultaneamente.

Para Silva; Macêdo e Silva (2013), não existem métodos quantitativos bem estabelecidos para a validade de conteúdo, contudo o modelo teórico proposto consiste num instrumento que evidencia um domínio específico de conteúdo do que se pretende medir.

4.1 *Vignettes*

O questionário trata de um assunto que está despertando interesse, tanto na academia quanto em empresas, num crescente. Apresenta também instruções para quem vai responder por intermédio do emprego de *vignettes* e há algumas perguntas demográficas. A seguir, há uma breve explicação de como responder às afirmativas presentes no questionário.

De acordo com Hoelz e Bataglia (2018), as *vignettes* são uma técnica para coletar dados que empregam cenários ou histórias curtas em forma de escrita ou pintura, cuja principal característica é explorar os sistemas de crenças subjetivas dos participantes. As *vignettes* podem ser elaboradas por meio de descrições focadas em representar um caso ou uma situação.

Já para Quaglia (2014), a *vignette* é uma pequena descrição de uma situação com elementos que devem influenciar o processo de decisão do respondente e é composta por três etapas: pré-desenho (entender o contexto e os fatores de pesquisa); desenho (criação da *vignette*); e a validação, que consiste na revisão para esclarecimentos e informações faltantes e uma fase de pré-teste.

Conforme Silva (2014), a equivalência da *vignette* só ocorrerá se os entrevistados conseguirem entender da mesma maneira o que se procura representar.

Durante a elaboração do modelo teórico proposto neste trabalho, realizou-se um contato com o senhor Ranjan, que por e-mail forneceu maiores informações e esclarecimentos, tais como: informou que o alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta são respectivamente para Satisfação (0,89/0,93), Valor em Uso (0,79/0,86) e Coprodução (0,79/0,85) e foi empregando uma escala Likert de sete pontos para todos os itens que variou de extremamente insatisfeita a extremamente satisfeita.

Ranjan e Read (2014) empregaram a técnica das *vignettes* em seu trabalho para coletar informações de estudantes dos Estados Unidos e da Índia com base em sites de empresas que empregam a VCC. Por este motivo, no trabalho em questão também são empregadas as *vignettes*, isto é, para facilitar o entendimento dos respondentes e evitar que ocorra algum tipo de viés.

As *vignettes* foram elaboradas com base em um ambiente que envolvesse uma incubadora e empresas incubadas numa situação em que a primeira fornecesse o apoio necessário às incubadas, conforme o referencial teórico deste trabalho, e propiciando a estas a satisfação com a incubadora.

Todo pesquisador tem, entre suas preocupações, confeccionar um instrumento de pesquisa que gere confiança por parte de quem vai ter contato com os resultados obtidos. Para que a pesquisa proporcione confiança é necessário que não ocorra um viés, isto é, algo que invalide a pesquisa, pois geraria resultados que favoreceriam ou prejudicariam determinado grupo pesquisado.

Andriola (2005) afirma que a probabilidade de um entrevistado responder de forma correta é denominada de probabilidade de êxito, sendo que um item não enviesado consiste na probabilidade de êxito ser idêntica para todos

entrevistados, desde que estes possuam a mesma aptidão, independentemente do grupo a que pertençam.

Andriola (2005) comenta que alguns vieses de origem ocorrem quando o pesquisador emprega termos conhecidos por determinados grupos e não por outros, ou os termos utilizados possuem mais de um significado, ou ainda em virtude do tamanho e da complexidade da sentença.

Neste trabalho foram utilizadas *vignettes* para as quais o respondente precisou realizar uma avaliação tendo por base a construção de um cenário que procurou representar a sua realidade.

A ancoragem, isto é, a escala por intermédio das *vignettes*, para Silva (2014), permite ao pesquisador corrigir contrariedades que venham a ocorrer com grupos de entrevistados que usam e interpretam escalas categóricas ordinais de modos distintos, isto é, cada categoria mantém uma relação de ordem com as outras que pode ou não ser regular, por exemplo, “concordo fortemente”, “concordo”, “neutro”, “discordo”, “discordo fortemente”. Neste exemplo, se um grupo for muito exigente irá atribuir uma resposta de menor concordância com os demais grupos sobre o mesmo item considerado, por exemplo, um construto.

A escolha das *vignettes* foi decidida por ser um estudo transversal, isto é, analisa um grupo de respondentes num determinado momento, e ainda por apresentar as seguintes características, a saber: rapidez na aplicação, comparação de diversas variáveis, baixo custo, período determinado. Algumas características e informações sobre as *vignettes* que devem ser observadas pelo pesquisador, de acordo com Silva (2014), são apresentadas no Quadro 16.

Quadro 16 - Características e informações sobre as Vignettes

Item	Características
01	A <i>vignette</i> deve apresentar uma história que se aproxime da realidade dos respondentes.
02	A história apresentada na <i>vignette</i> deve conter apenas elementos estudados.
03	Uma <i>vignette</i> deve ser curta e informativa para o respondente.
04	Uma <i>vignette</i> deve apresentar a influência de cada fator estudado.
05	Uma <i>vignette</i> deve conter um número pequeno de fatores estudados.
06	Uma <i>vignette</i> deve evitar temas emotivos, tais como: suicídio, estupro e eutanásia, dentre outros.
07	Uma <i>vignette</i> visa proporcionar equilíbrio entre o rigor do método experimental e a realidade do ambiente que procura descrever.

Continuação

08	Muitas variáveis de interesse podem ser empregadas, tais como: sexo, status socioeconômico e raça, entre outros.
09	Uma <i>vignette</i> não pode ser contraditória, isto é, no cenário o pesquisador procura retratar uma realidade, mas num determinado momento comenta algo exatamente oposto ao que foi apresentado na história.
10	Uma <i>vignette</i> não deve empregar a primeira pessoa, mas sim a terceira pessoa, para que não haja o perigo dos respondentes imaginarem que possuem mais controle sobre a situação do que os personagens.
11	O pesquisador deve estar atento para que os respondentes tenham condições de responder às <i>vignettes</i> .
12	A <i>vignette</i> deve ser empregada quando ocorram julgamentos e tomadas de decisão sobre pessoas.
13	As <i>vignettes</i> também permitem identificar subgrupos de respondentes que diferem entre si no que tange à suscetibilidade do efeito dos seus componentes.
14	As <i>vignettes</i> devem possuir consistência interna e aparentar serem verdade.
15	Uma <i>vignette</i> não pode ser muito detalhada, extensa.
16	As variáveis devem ser claras na história, não podem passar despercebidas pelos respondentes.
17	<i>Vignettes</i> podem avaliar semelhanças e diferenças entre várias oportunidades de escolha.
18	Uma <i>vignette</i> pode abordar escolhas que tratem de probabilidade, classificação em ordem (ranking), atribuição de notas (rating), escolha dicotômica ou binária (sim/não) dentre outras.
19	Uma <i>vignette</i> não deve possuir mais do que oito atributos e o número de <i>vignettes</i> não deve ultrapassar vinte.

Fonte: Silva (2014)

No Quadro 17 são apresentados os cenários e os respectivos indicadores e construtos empregados no questionário.

Quadro 17 - Vignettes e construtos

Cenário	Construto
Cenário 01 – A incubadora da qual a empresa X faz parte disponibiliza o acesso às informações em ambiente favorável e de oportunidade para que as empresas incubadas se desenvolvam e participem com sugestões e ideias. Existe preocupação da incubadora em conhecer as necessidades das incubadas, e nesse sentido o Sr. Jorge entende que a incubadora valoriza a atuação das incubadas, pois busca sanar suas dúvidas e melhorar o desempenho delas.	Conhecimento Transparência Interação
Cenário 02 – Pesquisas feitas com as empresas incubadas, como a do senhor Jorge, sempre mostraram a existência de bom relacionamento entre elas e a incubadora, bem como ficou claro o empenho da incubada em atender as normas da incubadora. Essa experiência tem sido muito benéfica para a Empresa X.	Experiência Personalização Relacionamento

Continuação

Cenário 03 – A empresa X, do senhor Jorge, recebe vários tipos de assistência da incubadora, tais como: treinamentos, assessorias, consultorias, plano de negócios, recursos financeiros, parcerias, suporte tecnológico e localização geográfica, dentre outros.	Apoio da incubadora
Cenário 04 – O Sr. Jorge está satisfeito com a decisão que tomou ao escolher a incubadora para desenvolver sua empresa, pois ela apresenta resultados que atendem a suas expectativas.	Satisfação com a incubadora

Fonte: o autor

Para o pré-teste, o autor deste trabalho realizou pessoalmente treze entrevistas para verificar se o questionário estava claro, objetivo e compreensível para o entrevistado, assim como os cenários construídos por meio das *vignettes*, as instruções, o *layout* e o conteúdo.

Após o pré-teste, procedeu-se a uma análise de cada afirmativa constituinte do questionário para verificar se a mesma deveria ser mantida da forma como estava, se deveria ser reformulada ou mesmo retirada do referido questionário; se havia alguma afirmativa que poderia vir a influenciar o respondente na sua avaliação; se a ordem das questões deveria ser mantida ou alterada para melhor resultado da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 1991). Durante o pré-teste também se estimou o tempo de resposta para o questionário.

O pré-teste foi realizado uma vez, tendo em vista não ser necessário maior número de realizações em face de repetição das informações obtidas, e que se obteve a compreensão dos respondentes, não havendo assim mais dúvidas. Após a aplicação do pré-teste, o questionário foi aplicado aos respondentes da pesquisa.

4.2 Amostragem

Como esta pesquisa não se constitui de um censo, faz-se imperioso que se calcule o tamanho da amostra a ser estudada. Foi empregado o *software* GPower 3.1.9.2. A figura 17, fornecida pelo referido programa, indica a quantidade de respondentes que devem integrar a amostra. Como os dados obtidos não apresentam distribuição normal, recomenda-se dobrar o valor fornecido pelo programa, que no caso em questão é de 77 respondentes, o que

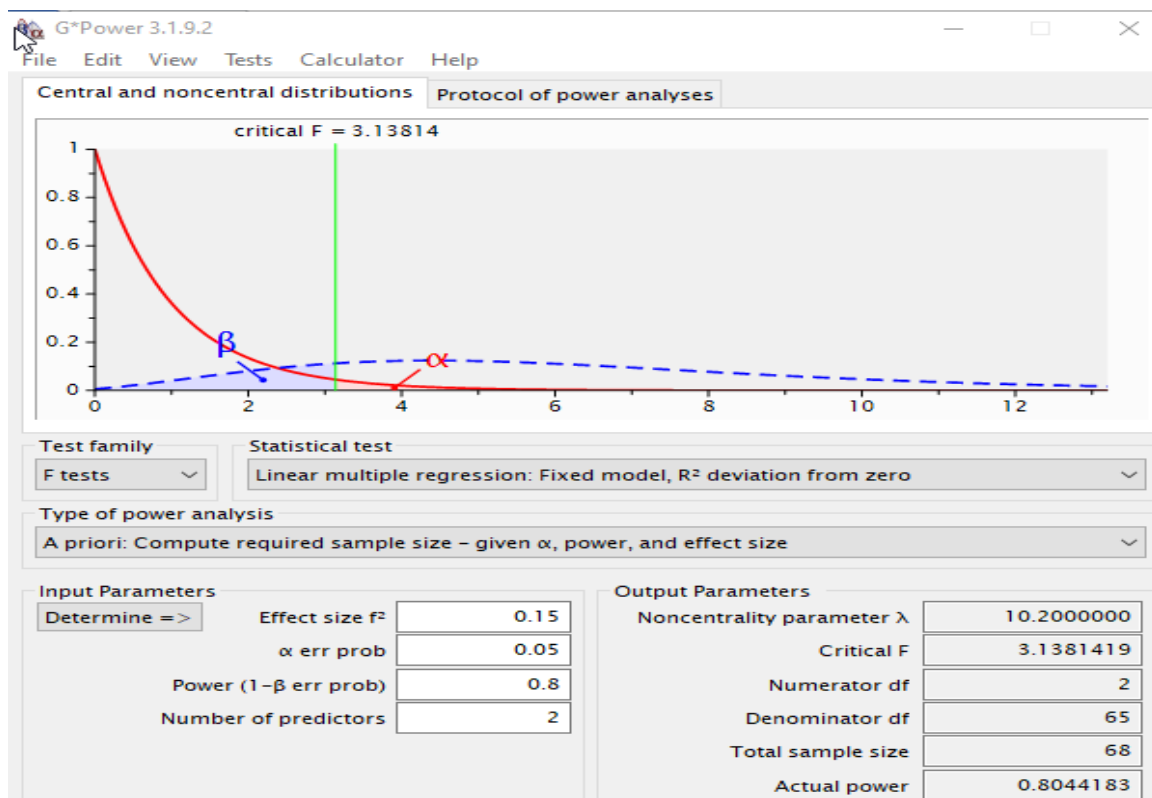
implica uma amostra de aproximadamente 154 respondentes. A pesquisa realizada obteve o número de 204 (duzentos e quatro) respondentes, o que satisfaz as exigências quantitativas para o tamanho da amostra.

O emprego do cálculo da amostra por meio do Gpower é uma prerrogativa de amostragem probabilística. Neste trabalho, a amostra é de conveniência, porém foi empregado esse instrumento com o único objetivo de nortear a realização da pesquisa de campo.

De acordo por Hair *et al.* (2010) e por Bido e Silva (2019), se ocorrer uma modificação no modelo que não seja pequena, isto é, mais de 20% dos indicadores forem retirados, denomina-se super-ajustamento, sendo recomendado que o mesmo procedimento seja replicado em outra amostra. Por esse motivo foi feita a divisão da amostra, uma contendo 110 e outra 76 respondentes.

Na figura 17 são apresentadas as etapas realizadas no programa GPower 3.1.9.2 para se calcular e determinar o tamanho da amostra da pesquisa realizada.

Figura17 - Determinação do Tamanho da Amostra



Fonte: elaborado pelo autor com o software GPower 3.1.9.2

De acordo com HAIR *et al.* (2017), a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) é muito empregada quando se estuda uma relação de causa-efeito entre variáveis latentes, sendo empregada na área de marketing, que geralmente se concentra no exame de fenômenos não observáveis, como atitudes, percepções e intenções.

Para a obtenção dos objetivos do presente trabalho foram empregadas as técnicas estatísticas univariadas (permite compreender o perfil dos entrevistados, tais como distribuição da idade, escolaridade, perfil das empresas e outros), e multivariadas (modelagem de equação estrutural). Empregaram-se também os *softwares* SPSS e o SmartPLS por serem adequados para se trabalhar com modelos de mensuração reflexivos e formativos e que evidenciaram a relação entre os construtos e a atividade mediadora do construto cocriação de valor, que segundo Hair *et al.* (2009, p. 659), define um construto mediador como: “teoricamente, um construto mediador facilita a relação entre dois outros construtos envolvidos.”

Bollen (1989, p.305), Hoyle e Panter (1995, p.172), Maruyama (1998, p. 278) e Rigdon (1998, p. 272) recomendam a validação do modelo em outra amostra quando se procede à modificação no modelo, como uma forma de se aumentar a confiança nos resultados obtidos. Por este motivo a pesquisa foi dividida em duas amostras, uma denominada de amostra de análise, composta de 110 respondentes e outra de amostra de teste, com 76 respondentes.

4.3 Matriz de Amarração

O Quadro 18 apresenta a Matriz de Amarração do trabalho, que é composta pelos principais elementos constituintes da pesquisa, tais como: objetivo específico, conceito chave e referencial teórico, técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados, sendo que a matriz de amarração do trabalho não constitui dispositivo suficiente para entendimento de todo o projeto em questão.

Quadro 18 – Matriz de Amarração do trabalho

Objetivo Específico	Hipóteses	Conceito chave e Referencial Teórico	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Análise
Avaliar a influência do processo de cocriação de valor nas empresas incubadas na satisfação com a incubadora das empresas ali instaladas, segundo a percepção das incubadas.	H1: A VCC entre a incubada e a incubadora apresenta uma relação positiva com a satisfação da incubada. b) H2: O apoio da incubadora apresenta uma relação positiva com a satisfação da incubada.	Cocriação de Valor Prahalad e Ramaswamy, 2004a; Frow <i>et al.</i> , 2015; Hoyer <i>et al.</i> , 2010; Laamanen e Skalén, 2015; Ranjan e Read, 2014; Ranjan e Read, 2017; Ramaswamy e Gouillart, 2010; Füller <i>et al.</i> , 2010; Payne, Storbacka, Frow e Knox, 2008; Galvagno e Dalli, 2014; Honkanen, 2014; Ind e Coates, 2013; Vargo e Lusch, 2008	Questionário Estruturado	(SEM) Modelagem de Equações Estruturais: Teste de um Modelo Estrutural
	c) H3: O apoio da incubadora apresenta uma relação positiva com a VCC.	Dijk; Antonides e Schillewaert, 2014; O'Hern e Rindfleisch, 2010; Lusch e Nambisan, 2015; Martínez-Cañas <i>et al.</i> , 2016; Hsieh (2016); Chen e Tseng, 2017; Khanagha; Volberda e Oshri, 2015. Matriz de Amarração Mazzon, 1981. Valor Pilgrimienne, Dovaliene e Virvilaite, 2015; Ng, Smith e Vargo, 2012; Häikiö e Koivumäki, 2016 e Grönroos, 2011. Plataforma de engajamento Troccoli e Altaf, 2012; Mian; Fayolle e Lamineb 2012; Saraceni, 2015; Mačiulienė e Skaržauskienė, 2016; Ramaswamy e Ozcan, 2016; Mucheroni e Fusco, 2016 e Macey e Schneider, 2008.	Questionário Estruturado	(SEM) Modelagem de Equações Estruturais: Teste de um Modelo Estrutural

Continuação

Objetivo Específico	Hipóteses	Conceito chave e Referencial Teórico	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Análise
		<p>Satisfação Oliver, 1997; Kotler e Keller, 2012; Malhotra e Mukherjee, 2004; Rodrigues, 2003; Bricci; Fragata e Antunes, 2016; Mathis <i>et al.</i>, 2016. Cliente Ativo e Participativo Hamidi e Gharneh, 2017; Rihova <i>et al.</i>, 2014; Atração e Fidelização de Clientes Lorenzo-Romero; Constantinides; Brünink, 2014.</p>		
		<p>Desempenho e Rentabilidade Hamidi e Gharneh, 2017. Transparência, Confiança e Interação Becker e Nagel, 2013. Risco Borges <i>et al.</i>, 2016. Conhecimento e espaço Fayolle e Lamineb, 2012. Parques Hansson, 2007; Montoro-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado e Mora-Valentín, 2011; Lyra, 2017. Incubadoras Adlešič e Slavec, 2012.</p>		

Fonte: adaptado de Mazzon (1981)

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo do trabalho é composto por três fases. A primeira é constituída pelo tratamento de dados, etapa na qual foram retirados todos os respondentes que não se adequaram ao propósito do estudo em questão. A segunda fase é formada pela análise descritiva, que contém as informações obtidas por intermédio do perfil dos respondentes e suas respostas. A terceira fase compreende os modelos de mensuração e estrutural, para obtenção de uma interpretação dos dados da pesquisa realizada e para constatação ou não dos objetivos específicos, apresentados na seção 1.4 do trabalho.

A elaboração da pesquisa apresentou uma série de adversidades que contribuíram de forma significativa para aumentar a dificuldade de realização da mesma, tal como a falta de apoio da maior parte das incubadoras, o que obrigou o contato direto com as empresas incubadas por telefone e/ou e-mail para que estas participassem do estudo, exigindo uma pesquisa em sítios de várias incubadoras para obtenção dos referidos contatos.

Apesar das dificuldades encontradas, o autor deste trabalho obteve um total de 204 respondentes. Com a retirada de 18 questionários que apresentaram mais de 76% das respostas com atribuição de notas iguais, restaram 186 respondentes.

5.1 Tratamento de Dados

De acordo com Campana, Tavares e Silva (2009), a SEM (modelagem de equações estruturais) apresenta três possibilidades para obtenção de dados, a saber: observações independentes, amostragem aleatória, e linearidade de todas as relações.

Tendo em vista que o questionário foi preenchido eletronicamente, e este foi confeccionado para que o respondente tivesse a obrigatoriedade de responder a todas as perguntas, não houve incidência de *missing values*, isto é, valores ausentes na amostra.

No total foram obtidos 204 respondentes. Após a realização do tratamento de dados, confeccionou-se a análise de dados com 186 respondentes, sendo estes divididos em dois grupos, conforme Hair *et al.* (2009), o primeiro denominado de ajuste e constituído de 110 respondentes e o segundo chamado de teste e constituído de 76 respondentes. Tendo em vista o cálculo apresentado

no capítulo 4, com a utilização do *software* GPower, é possível afirmar que a amostra é suficiente para a realização da análise dos dados e do perfil demográfico dos respondentes, assim como dos modelos de mensuração e estrutural.

5.2 Análise Descritiva

A pesquisa realizada revelou que maioria dos respondentes pertence ao sexo masculino, perfazendo 81,18%, frente a 18,82% de mulheres. No que concerne à faixa etária, 64,52% da amostra está entre 22 a 40 anos; 17,74%, mais de 40 até 50 anos; 13,98%, mais de 50 até 60 anos; e 3,76%, mais de 60 anos.

Quanto ao cargo que ocupam ou função que desempenham, a pesquisa identificou que 70,97% são sócios e 17,20% são o único proprietário, resultando em 88,17% dos respondentes, o que pressupõe uma alta credibilidade nas respostas obtidas face o comprometimento dessas pessoas. Do restante, 3,76% são diretores; 2,15%, chefes da área comercial; 1,61%, gerentes; 1,08%, chefes da área de P&D e 3,23%, outros.

No que diz respeito à escolaridade, foi constatado que 0,54% possui ensino fundamental completo, 3,23% possuem ensino médio completo, 7,53% possuem ensino superior incompleto, 22,58% possuem ensino superior completo, 15,05% possuem pós-graduação (especialização), 16,13% possuem MBA, 19,89% possuem mestrado e 15,05% possuem doutorado. Portanto, mais de um terço dos respondentes afirmou ter um curso de *stricto sensu* concluído, o que demonstra que os respondentes possuem alta escolaridade.

Em referência à formação dos respondentes, a pesquisa verificou que o curso que possui maior número de respondentes foi Administração de Empresas com 18,72%, a seguir foi Engenharia Elétrica com 9,1%, depois Engenharia Civil com 2,7%, depois Economia com 2,1%, empatados com 1,1% os cursos de Direito e Contabilidade, e com 05,% os cursos de Comércio Exterior e Engenharia Aeronáutica. Os restantes 67,18% contemplam 55 outros cursos dentre eles os que apresentam maiores percentuais são: Ciência da Computação com 5,3%, com 3,2% Engenharia da Computação e Biologia, com 2,7% Engenharia Mecânica e Engenharia Florestal, com 2,1% Sistema de

Informação e Design e com 1,6% Biomedicina, Química, Física, Engenharia Agrícola, Engenharia Ambiental, Agronomia e Farmácia.

A Tabela 1 expõe o perfil dos respondentes no que tange aos dados demográficos obtidos da amostra depois de realizada a limpeza dos dados.

Tabela 1 - Dados Demográficos obtidos pela pesquisa

Características Demográficas		Amostra
Gênero	Masculino	81,18%
	Feminino	18,82%
Faixa Etária	de 22 a 30	30,65%
	+ de 30 a 40	33,87%
	+ de 40 a 50	17,74%
	+ de 50 a 60	13,98%
	+ de 60	3,76%
Cargo ou função	Único Proprietário	17,20%
	Sócio Proprietário	70,97%
	Diretor	3,76%
	Gerente	1,61%
	Chefe de Produção	0,0%
	Chefe da Área Comercial	2,15%
	Chefe da Área de P&D	1,08%
	Outros	3,23%
Grau de escolaridade	Ensino Fundamental completo	0,54%
	Ensino Médio Completo	3,23%
	Ensino Superior Incompleto	7,53%
	Ensino Superior Completo	22,58%
	Pós-Graduação (Especialização)	15,05%
	Pós-Graduação (MBA)	16,13%
	Mestrado completo	19,89%
	Doutorado completo	15,05%
Curso de Formação	Administração de Empresas	18,72%
	Comércio Exterior	0,5%
	Contabilidade	1,1%
	Economia	2,1%
	Engenharia Civil	2,7%
	Engenharia Elétrica	9,1%
	Engenharia Aeronáutica	0,5%
	Engenharia Naval	0%
	Engenharia Automotiva	0%
	Direito	1,1%
	Outros	64,18%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da amostra. N=186

Na Tabela 2 é apresentado o perfil da amostra no que tange às empresas incubadas. Foi possível constatar que a grande maioria das empresas incubadas (92,47%) participou de eventos promovidos pelas incubadoras.

As empresas incubadas apresentaram, no quesito tempo de incubação: até um ano: 27,42%; mais de um até dois anos: 25,27%; mais de dois até três

anos: 17,20%; mais de três até quatro anos: 15,59%; mais de quatro até cinco anos: 5,38%; e mais de cinco anos: 9,14%. Portanto, quanto ao tempo de incubação é possível verificar que mais de 70% das empresas incubadas possuem mais de um ano, o que sugere um aumento da confiança nas respostas obtidas.

A quantidade mínima de pessoas que trabalham nas empresas incubadas pesquisadas foi de uma pessoa, e a quantidade máxima foi de cem pessoas. A pesquisa apresentou uma média de 5,66 pessoas que trabalham por empresa pesquisada.

Quanto ao tipo de incubadora, 69,89% respondeu que a empresa incubada estava instalada numa incubadora de base tecnológica, 3,23% tradicional, 25,27% numa de base tecnológica e tradicional, e 1,61% numa social.

Tabela 2 - Perfil da Amostra quanto as Empresas Incubadas

Participação em eventos promovidos pela incubadora	Sim Não	92,47% 7,53%
Tempo de incubação	até um ano + de um ano até dois anos + de dois anos até três anos + de três anos até quatro anos + de quatro anos até cinco anos + de cinco anos	27,42% 25,27% 17,20% 15,59% 5,38% 9,14%
Quantidade de pessoas que trabalham nas empresas incubadas	Quantidade mínima Quantidade máxima	1 100
Média de pessoas que trabalham nas empresas incubadas		5,66 pessoas
Tipo de incubadora que a incubada pertence	de base tecnológica tradicional de base tecnológica e tradicional social outro tipo	69,89% 3,23% 25,27% 1,61% 0%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da amostra. N=186

Com uma visão geral obtida por intermédio das estatísticas descritivas dos indicadores dos construtos, adquirida pelas respostas dos respondentes da pesquisa, pode-se examinar quais as avaliações destes perante as afirmativas que compõem cada uma das dimensões/construto presentes no modelo proposto. A Tabela 3 sumariza estes resultados por meio de análise descritiva das seguintes medidas estatísticas: médias, medianas, desvios padrões, coeficientes de variação, assimetria e curtose dos itens.

Tendo por base que 70% dos coeficientes de variação são iguais ou superiores a 30%, verifica-se grande dispersão das respostas; porém, é possível afirmar que, de forma geral, houve maior concordância do que discordância em todos os quesitos, uma vez que 100% dos valores de assimetria são negativos, e 96% das médias e medianas são iguais ou maiores que 6.

Na Tabela 3 aprecia-se o perfil da amostra no que concerne às empresas incubadas.

O construto conhecimento apresentou a maior média dentre todos os construtos (7,6), os indicadores apresentaram valores para as médias maiores que 7,0 assim como os valores da mediana, isto representa que há uma maior concordância (semelhança) do que discordância (divergência) entre os indicadores; o desvio padrão variou de 1,8 até 2,3, o que indica que os dados estão próximos da média, ou seja, concentrados. O coeficiente de variação ficou entre 0,2 a 0,3, portanto os dados são homogêneos; a assimetria negativa ratifica que os indicadores possuem maior concordância; a curtose varia de 0,1 a 2,7, o que demonstra certa concentração.

O construto transparência apresentou média 7,0. Os indicadores apresentaram valores para as médias maiores que 6,9, com uma exceção (5,7); a mediana apresentou valores superiores a 6,0, o que representa que há maior concordância do que discordância entre os indicadores; o desvio padrão variou de 2,2 até 2,8, o que indica que os dados estão próximos da média, ou seja, concentrados; o coeficiente de variação ficou entre 0,2 a 0,4, portanto os dados são pouco homogêneos; a assimetria negativa ratifica que os indicadores possuem maior concordância; a curtose variou de -0,7 a 1,3, o que demonstra certa concentração das respostas.

O construto interação apresentou média 7,5. Os indicadores apresentaram valores para as médias iguais ou maiores que 7,0; os valores da mediana foram superiores a 8,0, isso representa que há uma maior concordância do que discordância entre os indicadores; o desvio padrão variou de 2,1 até 2,5, o que indica que os dados estão próximos da média, ou seja, concentrados. O coeficiente de variação variou de 0,2 a 0,3, portanto os dados são homogêneos; a assimetria negativa ratifica que os indicadores possuem maior concordância; a curtose varia de 0,1 a 1,9, o que demonstra certa concentração.

O construto experiência apresentou média 7,1. Os indicadores apresentaram valores para as médias maiores que 6,3; os valores da mediana foram maiores que 7,0, o que representa que há uma maior concordância do que discordância entre os indicadores; o desvio padrão variou de 2,0 até 2,6, indicando que os dados estão próximos da média, ou seja, concentrados. O coeficiente de variação variou de 0,2 a 0,4, portanto os dados são homogêneos; a assimetria negativa ratifica que os indicadores possuem maior concordância; a curtose varia de -0,4 a 2,0, o que demonstra certa concentração.

O construto relacionamento apresentou média 7,2. Os indicadores apresentaram valores para as médias maiores que 6,9; os valores da mediana foram iguais a 8,0 para todos os indicadores, representando que há uma maior concordância do que discordância entre os indicadores; o desvio padrão variou de 2,0 até 2,5, o que indica que os dados estão próximos da média, ou seja, concentrados. O coeficiente de variação variou de 0,2 a 0,3, portanto os dados são homogêneos; a assimetria negativa ratifica que os indicadores possuem maior concordância; a curtose varia de 0,1 a 0,7, demonstrando certa concentração.

O construto personalização apresentou média 7,1. Os indicadores apresentaram valores para as médias maiores que 6,3; os valores da mediana apresentaram resultados entre 7,0 e 8,0, representando que há uma maior concordância do que discordância entre os indicadores; o desvio padrão variou de 2,0 até 2,5, o que indica que os dados estão próximos da média, ou seja, concentrados. O coeficiente de variação variou de 0,2 a 0,3, portanto os dados são homogêneos; a assimetria negativa ratifica que os indicadores possuem maior concordância; a curtose varia de 0,7 a 1,2, o que demonstra certa concentração.

O construto apoio apresentou média 6,7. Os indicadores apresentaram valores para as médias maiores que 5,8, com exceção de um indicador com 5,2; os valores da mediana variaram de 5,5 a 8,0, representando que há uma maior concordância do que discordância entre os indicadores; o desvio padrão variou de 2,3 até 3,0, o que indica que os dados estão próximos da média, ou seja, concentrados. O coeficiente de variação variou de 0,2 a 0,5, portanto os dados são menos homogêneos; a assimetria negativa ratifica que os indicadores

possuem maior concordância; a curtose varia de -0,9 a 1,0, o que demonstra certa concentração.

O construto satisfação apresentou média 7,0. Os indicadores apresentaram valores para as médias maiores que 6,3; os valores da mediana apresentaram variação de 7,0 a 9,0, representando que há uma maior concordância do que discordância entre os indicadores; o desvio padrão variou de 2,0 até 2,9, o que indica que os dados estão próximos da média, ou seja, concentrados. O coeficiente de variação variou de 0,2 a 0,4, portanto os dados são homogêneos; a assimetria negativa ratifica que os indicadores possuem maior concordância; a curtose varia de -0,1 a 0,7, o que demonstra certa concentração.

A afirmação com maior discordância (divergência) foi “A incubadora mensura/quantifica quanto tempo é gasto para preparar as incubadas para receber aporte de investidores.” e a de maior concordância (semelhança) foi “A empresa incubada sempre pode expressar suas necessidades para a incubadora.”, com médias 5,2 e 8,4, respectivamente. A segunda maior concordância foi “A sua empresa incubada gastaria tempo e esforço para compartilhar ideias e sugestões com a incubadora com o objetivo de ajudá-la a melhorar ainda mais seus serviços e processos”, com média 8,2.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas dos indicadores dos construtos

Construto	Indicadores/variáveis	Média	Med	DP	CV	Assim	Curt
Conhecimento	1.1 A incubadora está aberta às ideias e sugestões da empresa incubada na qual o(a) sr(a) atua na melhoria dos serviços prestados pela incubadora.	7,7	8,0	2,1	0,2	-1,1	1,0
	1.2 A incubadora fornece informações suficientes para a sua empresa.	7,1	8,0	2,3	0,3	-0,7	0,1
	1.3 A sua empresa incubada gastaria tempo e esforço para compartilhar ideias e sugestões com a incubadora com o objetivo de ajudá-la a melhorar ainda mais seus serviços e processos.	8,2	9,0	1,8	0,2	-1,4	2,7
	1.4 A incubadora fornece para a sua empresa ambiente favorável e oportunidades para que o(a) sr(a) ofereça sugestões, ideias.	7,8	9,0	2,2	0,3	-1,2	0,8

Continuação

Construto	Indicadores/variáveis	Média	Med	DP	CV	Assim	Curt
Conhecimento	1.5 O conhecimento disponibilizado pela incubadora por meio dos eventos/palestras, entre outras atividades, é apropriado para a sua empresa.	7,1	7,0	2,1	0,2	0,2	0,2
	1.6 A incubadora está aberta às ideias e sugestões das empresas incubadas para criação de novos cursos/eventos/treinamento, entre outras atividades.	7,8	8,0	2,1	0,2	0,2	0,2
Transparência	2.1 A incubadora tem um fácil acesso a respeito das minhas preferências	7,6	8,0	2,2	0,2	-1,1	1,3
	2.2 Os processos e serviços elaborados pela incubadora estão alinhados com as necessidades da sua empresa.	6,9	7,0	2,2	0,3	-0,8	0,3
	2.3 A incubadora considera o papel da sua empresa tão importante quanto o dela no processo de desenvolvimento da incubada.	,5	8,0	2,3	0,3	-1,1	1,0
	2.4 A incubadora e a sua empresa compartilham papéis iguais no alcance dos resultados da sua empresa.	5,7	6,0	2,8	0,4	-0,4	-0,7
	2.5 A incubadora valoriza as perguntas e comentários das empresas incubadas.	7,6	8,0	2,2	0,2	-1,0	0,5
	2.6 A incubadora facilita o acesso da empresa incubada ao mercado.	6,9	7,0	2,5	0,3	-0,6	-0,3
Interação	3.1 A incubadora transmite às empresas incubadas informações relevantes relacionadas ao seu desenvolvimento.	7,4	8,0	2,4	0,3	-0,9	-0,3
	3.2 A fim de obter o maior benefício possível sua empresa desempenha um papel proativo na interação com a incubadora (a empresa aplica sua habilidade, conhecimento, tempo etc).	7,2	8,0	2,1	0,2	-0,9	0,8
	3.3 A empresa incubada sempre pode expressar suas	8,4	9,0	2,2	0,2	-1,5	1,9

Continuação

Construto	Indicadores/variáveis	Média	Med	DP	CV	Assim	Curt
Interação	necessidades para a incubadora. 3.4 A incubadora compreende as necessidades das empresas incubadas.	7,0	8,0	2,5	0,3	-0,8	0,1
	3.5 No desenvolvimento dos seus serviços, a incubadora permite a interação da empresa incubada.	7,6	8,0	2,3	0,3	-1,0	0,5
Relacionamento	4.1. A incubadora facilita o engajamento para que empresas incubadas aproveitem plenamente o processo de relacionamento entre ambas	7,3	8,0	2,0	0,2	-0,7	
	4.2. A empresa na qual o(a) sr(a) atua possui um apego ou relacionamento com a incubadora.	6,9	8,0	2,5	0,3	-1,0	
	4.3. A incubadora foi reconhecida porque as empresas incubadas costumam espalhar palavras positivas sobre ela na rede de empresas.	7,2	8,0	2,5	0,3	-0,9	0,2
	4.4 A empresa incubada na qual o(a) sr(a) atua possui um relacionamento próximo com a incubadora.	7,6	8,0	2,3	0,3	-1,1	0,7
	4.5 A incubadora proporciona um relacionamento entre as empresas incubadas.	7,2	7,2	2,4	0,3	-0,9	0,3
Experiência	5.1 O desenvolvimento dos produtos e serviços estimulados pela incubadora, contribui para a ocorrência de experiências memoráveis para sua empresa.	6,5	7,0	2,4	0,3	-0,6	-0,4
	5.2 Dependendo da sua participação como empresa incubada, as experiências no processo de desenvolvimento da sua empresa podem ser diferentes das outras empresas incubadas.	7,9	8,0	2,0	0,2	-1,3	2,0

Continuação

Construto	Indicadores/variáveis	Média	Med	DP	CV	Assim	Curt
Experiência	5.3 É possível para uma empresa incubada melhorar o desenvolvimento de produtos/serviços pela experimentação de coisas novas estimuladas pela incubadora.	7,5	8,0	2,4	0,3	-1,2	0,9
	5.4 A incubadora proporciona boas experiências com outras empresas incubadas.	7,4	8,0	2,4	0,3	-1,0	0,3
	5.5 A incubadora prepara a empresa incubada na qual o(a) sr(a) atua para os desafios do mercado.	6,3	7,0	2,6	0,4	-0,7	-0,2
Personalização	6.1 Os benefícios advindos do fato de uma empresa estar na incubadora depende dela mesma e das condições oferecidas pela incubadora.	7,6	8,0	2,1	0,2	-0,9	0,7
	6.2 A incubadora busca atender às necessidades individuais de cada uma das empresas incubadas.	6,8	7,0	2,5	0,3	-0,9	0,3
	6.3 Cada empresa incubada, dependendo de sua necessidade, escolha ou conhecimento, envolve-se de modo distinto no processo de desenvolvimento dos serviços da incubadora.	7,7	8,0	2,0	0,2	-1,1	1,2
	6.4 Os benefícios da personalização, isto é, da exclusividade dependem da incubada e de seu envolvimento nas atividades sugeridas pela incubadora.	7,1	8,0	2,4	0,3	-1,0	0,6
	6.5 As necessidades individuais das incubadas são decisivas no grau de envolvimento com a incubadora.	7,2	8,0	2,4	0,3	-1,1	0,8
	6.6 A incubadora propicia para as empresas incubadas uma experiência global singular além dos seus benefícios funcionais.	6,3	7,0	2,5	0,3	-0,7	-0,1
Apoio da Incubadora	7.1 A incubadora fornece assistência para que a empresa incubada encontre recursos financeiros apropriados.	6,2	7,0	2,8	0,4	-0,6	-0,4
	7.2 A incubadora apoia parcerias para as empresas incubadas no desenvolvimento de novos	6,9	8,0	2,7	0,3	-0,9	0,2

Continuação

Construto	Indicadores/variáveis	Média	Med	DP	CV	Assim	Curt	
Apoio da incubadora	produtos/serviços. 7.3 A incubadora auxilia as empresas incubadas no desenvolvimento e manutenção dos planos de negócios.	6,8	7,0	2,6	0,3	-0,7	0,0	
	7.4 A incubadora disponibiliza assessorias que auxiliam as empresas incubadas.	7,3	8,0	2,3	0,3	-1,1	1,0	
	7.5 A incubadora disponibiliza treinamentos que auxiliam as empresas incubadas.	7,0	8,0	8,0	0,3	-1,0	0,7	
	7.6 A incubadora disponibiliza consultorias que auxiliam as empresas incubadas.	7,1	8,0	2,6	0,3	-1,0	0,6	
	7.7 A incubadora possui uma localização geográfica adequada para a empresa incubada na qual o(a) sr(a) atua.	7,7	8,0	2,4	0,3	-1,1	0,8	
	7.8 A incubadora possui um ambiente físico apropriado para o desenvolvimento das atividades da empresa na qual o(a) sr(a) atua.	7,7	8,0	2,3	0,2	-1,0	0,4	
	7.9 A incubadora possui um suporte tecnológico que atenda as necessidades da empresa na qual o(a) sr(a) atua.	6,5	7,0	2,8	0,4	-0,7	-0,2	
	7.10 A incubadora mensura/quantifica o tempo para implementação de ideias/sugestões das empresas incubadas.	5,8	6,0	3,0	0,5	-0,5	-0,7	
	7.11 A incubadora mensura/quantifica quanto tempo é gasto para preparar as incubadas para receber aporte de investidores.	5,2	5,5	3,0	0,5	-0,3	-0,9	
	Satisfação com a incubadora	8.1 Minha experiência com a incubação possibilitou o acesso ao mercado.	6,3	7,0	2,9	0,4	-0,6	-0,5
		8.2 A sua empresa está satisfeita com as reuniões/eventos promovidos pela	6,6	7,0	2,6	0,3	-0,8	-0,0

Continuação

Construto	Indicadores/variáveis	Média	Med	DP	CV	Assim	Curt
Satisfação com a Incubadora	8.3 Estou satisfeito com as atividades e os serviços oferecidos pela incubadora.	6,8	7,5	2,5	0,3	-0,8	-0,1
	8.4 Ter entrado na incubadora foi a escolha certa para a minha empresa.	8,1	9,0	2,0	0,2	-1,1	0,7
	8.5 A incubação da minha empresa atendeu minhas expectativas	7,2	8,0	2,4	0,3	-0,9	0,1
	8.6 A minha empresa está satisfeita com a incubadora.	7,2	8,0	2,6	0,3	-0,1	0,2

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da amostra. N = 186

A afirmação com maior discordância foi “A incubadora mensura/quantifica quanto tempo é gasto para preparar as incubadas para receber aporte de investidores.” e a de maior concordância foi “A empresa incubada sempre pode expressar suas necessidades para a incubadora.”, com médias 5,2 e 8,4, respectivamente. A segunda maior concordância foi “A sua empresa incubada gastaria tempo e esforço para compartilhar ideias e sugestões com a incubadora com o objetivo de ajudá-la a melhorar ainda mais seus serviços e processos”, com média 8,2.

Considerando a média aritmética dos elementos de um mesmo construto teórico, Transparência e Apoio da Incubadora são aqueles que apresentaram menor avaliação (7,3), enquanto Interação apresenta a maior média dentre os construtos (8,2), conforme demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 - Médias dos Construtos

Construto	Média	DP	CV
Conhecimento	8,1	2,1	0,2
Transparência	7,3	2,3	0,2

Continuação

Construto	Média	DP	CV
Interação	8,2	2,3	0,2
Experiência	7,6	2,3	0,3
Relacionamento	7,8	2,3	0,2
Personalização	7,6	2,3	0,2
Apoio da Incubadora	7,3	2,6	0,3
Satisfação com a incubadora	7,7	2,5	0,3

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do cálculo de média aritmética dos itens de cada construto. N = 186

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos por intermédio da modelagem de equação estrutural, técnica que foi empregada por permitir, segundo Hair *et al.* (2009), testar teorias que possibilitam examinar várias relações de dependência simultaneamente.

A escolha da SEM baseada em mínimos quadrados parciais baseia-se em esta nem requerer que os resíduos sigam uma distribuição normal, utilizando as componentes obtidas, a fim de maximizar a covariância entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes. A próxima seção aborda os resultados da modelagem.

5.3 Modelo de Mensuração e Estrutural

Nesta seção são apresentados os modelos de mensuração e estrutural. Segundo Hair *et al.* (2009), o modelo de mensuração estuda as relações entre as variáveis medidas ou variáveis manifestas ou ainda indicadores, os quais foram levantados por intermédio de um questionário, e o modelo estrutural apresenta as relações entre os construtos, possibilitando a compreensão da relação de dependência dos elementos estudados na teoria.

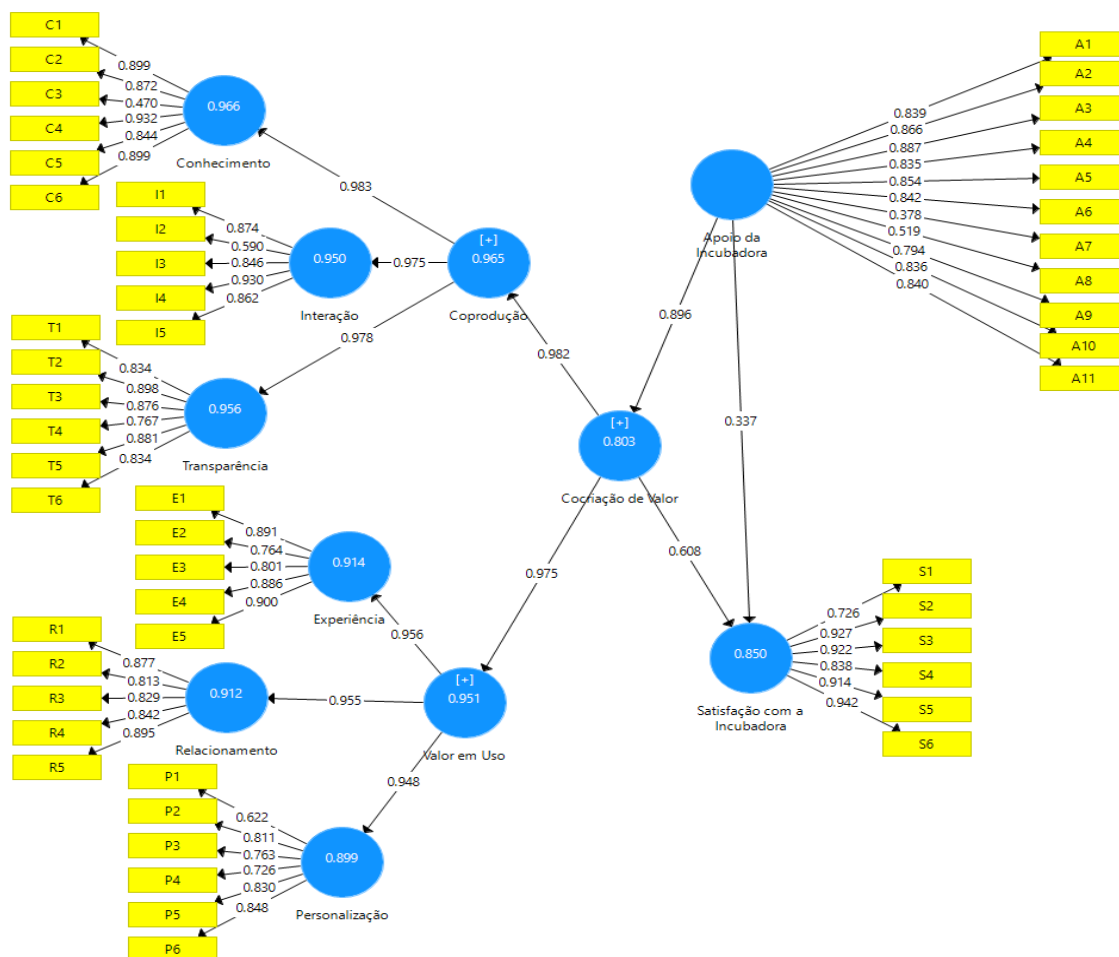
Segundo Bido *et al.* (2012), na Administração a modelagem de equação estrutural permite que os pesquisadores avaliem propriedades psicométricas das escalas de mensuração e adquiram o conhecimento sobre a relação entre conceitos não observáveis ou construtos, o que a torna uma técnica de análise multivariada de segunda geração. Consiste ainda numa técnica *a priori*, isto é, depende de uma série de especificações previamente estabelecidas pelo pesquisador.

Neste trabalho emprega-se a SEM ou MEE, pois a finalidade deste estudo é analisar e representar as relações entre mais de duas variáveis simultaneamente, assim como a direção causal, já que seus diferentes efeitos não podem ser significativamente interpretados em separado.

Em seu estudo, Ranjan e Read (2014) consideraram que o construto cocriação de valor deve ser encarado como um índice, sendo, portanto, composto por indicadores formativos, como indicado na Figura 7, do capítulo 2.

A primeira execução no SmartPLS é apresentada na Figura 18, com todas as afirmativas indicadas na Figura 16.

Figura 18 - Modelo Reflexivo com 110 respondentes V1



Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=110

Na primeira rodada do modelo teórico proposto, apesar de o mesmo apresentar valores superiores a 0,5 para a Variância Média Extraída (AVE) e

valores superiores a 0,7 tanto para a confiabilidade composta quanto para o alfa de Cronbach, conforme Tabela 5, também se identificou a presença de indicadores com cargas fatoriais inferiores a 0,7, de acordo com a figura 18.

Visando à melhoria dos índices, foram identificados os itens (no máximo um de cada construto) que apresentavam menor consistência interna em relação aos seus construtos, obtida por intermédio do Alpha de Cronbach. Repetiu-se o processo de avaliar as consistências internas com a subtração dos itens que apresentavam os menores valores.

Tabela 5 - Confiabilidade e Validez do Construto V1

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Apoio da Incubadora	0.933	0.945	0.620
Cocriação de Valor	0.980	0.981	0.617
Conhecimento	0.904	0.930	0.696
Coprodução	0.968	0.972	0.672
Experiência	0.903	0.929	0.723
Interação	0.881	0.915	0.687
Personalização	0.861	0.897	0.594
Relacionamento	0.905	0.930	0.726
Satisfação com a Incubadora	0.941	0.954	0.777
Transparência	0.922	0.939	0.721
Valor em Uso	0.957	0.961	0.612

Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=110

A primeira execução apresentou, por meio do critério de Fornell-Larcker, que determina que a raiz quadrada da AVE de um construto deve ser maior do que as correlações entre este construto e os demais, e também pelo critério de cargas cruzadas, resultados insatisfatórios no que tange à validade discriminante quando conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Validade Discriminante segundo critério de Fornell-Larcker V1-110

	Apoio	Conhec	Exp	Int	Pers	Relac	Satisf	Transp
Apoio da Incubadora	0.788							
Conhecimento	0.853	0.834						
Experiência	0.884	0.884	0.850					
Interação	0.834	0.946	0.863	0.829				
Personalização	0.826	0.837	0.859	0.825	0.771			

Continuação

	Apoio	Conhec	Exp	Int	Pers	Relac	Satisf	Transp
Relacionamento	0.842	0.865	0.872	0.861	0.856	0.852		
Satisfação com a Incubadora	0.882	0.879	0.860	0.852	0.791	0.875	0.881	
Transparência	0.844	0.939	0.860	0.926	0.825	0.870	0.891	0.849

Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=110

A primeira execução também apresentou, por meio do critério de cargas cruzadas, resultados insatisfatórios no que tange à validade discriminante quando conforme Tabela 7, resultando na segunda rodada do modelo.

Tabela 7 - Validade Discriminante segundo critério de cargas cruzadas-110

	Apoio	Conhec	Exp	Int	Pers	Relac	Satisf	Transp
A1	0.839	0.721	0.741	0.669	0.643	0.700	0.771	0.727
A2	0.866	0.804	0.818	0.764	0.760	0.791	0.834	0.792
A3	0.887	0.724	0.792	0.699	0.740	0.695	0.759	0.734
A4	0.835	0.720	0.761	0.693	0.757	0.726	0.707	0.688
A5	0.854	0.764	0.819	0.740	0.737	0.729	0.736	0.715
A6	0.842	0.711	0.744	0.696	0.763	0.749	0.720	0.663
A7	0.378	0.324	0.314	0.370	0.286	0.323	0.312	0.306
A8	0.519	0.459	0.425	0.486	0.412	0.481	0.462	0.453
A9	0.794	0.662	0.649	0.630	0.633	0.668	0.733	0.683
A10	0.836	0.673	0.698	0.688	0.633	0.652	0.690	0.665
A11	0.840	0.675	0.708	0.689	0.616	0.641	0.743	0.727
C1	0.751	0.899	0.762	0.856	0.674	0.762	0.788	0.820
C2	0.781	0.872	0.768	0.814	0.683	0.726	0.792	0.858
C3	0.376	0.470	0.442	0.499	0.480	0.463	0.350	0.423
C4	0.767	0.932	0.809	0.876	0.774	0.813	0.808	0.869
C5	0.750	0.844	0.793	0.760	0.722	0.701	0.760	0.794
C6	0.758	0.899	0.788	0.866	0.820	0.811	0.795	0.842
E1	0.816	0.793	0.891	0.769	0.710	0.787	0.793	0.774
E2	0.597	0.685	0.764	0.636	0.701	0.656	0.587	0.611
E3	0.671	0.653	0.801	0.653	0.701	0.648	0.630	0.601
E4	0.803	0.806	0.886	0.790	0.774	0.808	0.798	0.828
E5	0.849	0.808	0.900	0.805	0.765	0.794	0.826	0.819
I1	0.792	0.850	0.788	0.874	0.738	0.777	0.793	0.877
I2	0.467	0.504	0.555	0.590	0.528	0.490	0.394	0.472
I3	0.599	0.811	0.669	0.846	0.630	0.686	0.702	0.745
I4	0.821	0.878	0.810	0.930	0.788	0.830	0.838	0.895
I5	0.723	0.816	0.732	0.862	0.709	0.738	0.721	0.773
P1	0.446	0.472	0.454	0.503	0.622	0.478	0.404	0.436
P2	0.744	0.812	0.765	0.823	0.811	0.822	0.774	0.847
P3	0.558	0.619	0.625	0.599	0.763	0.588	0.528	0.583
P4	0.520	0.484	0.559	0.443	0.726	0.612	0.494	0.467
P5	0.646	0.626	0.678	0.628	0.830	0.639	0.561	0.553
P6	0.826	0.780	0.818	0.748	0.848	0.756	0.803	0.829
R1	0.802	0.830	0.831	0.830	0.782	0.877	0.816	0.828
R2	0.616	0.658	0.636	0.622	0.680	0.813	0.697	0.625

Continuação

	Apoio	Conhec	Exp	Int	Pers	Relac	Satisf	Transp
R3	0.710	0.680	0.691	0.704	0.699	0.829	0.745	0.723
R4	0.658	0.726	0.725	0.694	0.693	0.842	0.712	0.727
R5	0.784	0.778	0.815	0.800	0.783	0.895	0.751	0.787
S1	0.664	0.538	0.651	0.544	0.562	0.620	0.726	0.581
S2	0.829	0.830	0.815	0.788	0.723	0.814	0.927	0.825
S3	0.837	0.875	0.807	0.845	0.777	0.850	0.922	0.878
S4	0.721	0.732	0.735	0.725	0.703	0.765	0.838	0.704
S5	0.778	0.783	0.730	0.745	0.695	0.737	0.914	0.817
S6	0.817	0.843	0.797	0.820	0.704	0.817	0.942	0.866
T1	0.654	0.790	0.661	0.784	0.649	0.696	0.685	0.834
T2	0.739	0.814	0.779	0.793	0.734	0.781	0.812	0.898
T3	0.731	0.848	0.772	0.856	0.750	0.814	0.788	0.876
T4	0.667	0.628	0.678	0.646	0.626	0.633	0.674	0.767
T5	0.752	0.891	0.747	0.872	0.733	0.779	0.790	0.881
T6	0.756	0.786	0.745	0.744	0.702	0.713	0.783	0.834

Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=110

A segunda execução teve a retirada de cinco indicadores, a saber: A7 (do construto Apoio), A8 (do construto Apoio), C3 (do construto Conhecimento), I2 (do construto Interação), e P1 (do construto Personalização), pois todos apresentavam cargas fatoriais inferiores a 0,7.

Com as subtrações realizadas, o modelo apresentou todos os indicadores com cargas fatoriais superiores a 0,7, também apresentou valores superiores a 0,5 para a variância média extraída (AVE) e valores superiores a 0,7 tanto para a confiabilidade composta quanto para o alfa de Cronbach, contudo identificou-se que não havia validade discriminante pelos critérios de Fornell-Larcker e de cargas cruzadas, o que implica na necessidade de realizar uma terceira rodada.

Na terceira execução foram retirados os seguintes indicadores, a saber: A9 (do construto Apoio), C5 (do construto Conhecimento), E2 (do construto Experiência), P4 (do construto Personalização), S1 (do construto Satisfação com a Incubadora), e T4 (do construto Transparência).

As retiradas realizadas fizeram com que o modelo apresentasse todos os indicadores com cargas fatoriais superiores a 0,7, também apresentou valores superiores a 0,5 para a variância média extraída (AVE) e valores superiores a 0,7 tanto para a confiabilidade composta quanto para o alfa de Cronbach, contudo novamente não havia validade discriminante pelos critérios de Fornell-Larcker e de cargas cruzadas, o que implica na necessidade de executar uma quarta rodada.

Para a realização da quarta rodada foram retirados os seguintes indicadores, a saber: A10 (do construto Apoio), C2 (do construto Conhecimento), I3 (do construto Interação), P3 (do construto Personalização), e R2 (do construto Relacionamento).

Com a realização das eliminações dos indicadores o modelo apresentou todos os indicadores com cargas fatoriais superiores a 0,7, também apresentou valores superiores a 0,5 para a variância média extraída (AVE) e valores superiores a 0,7 tanto para a confiabilidade composta quanto para o alfa de Cronbach, porém mais uma vez não ocorreu a validade discriminante pelos critérios de Fornell-Larcker e de cargas cruzadas, o que implicou na necessidade de uma quinta rodada.

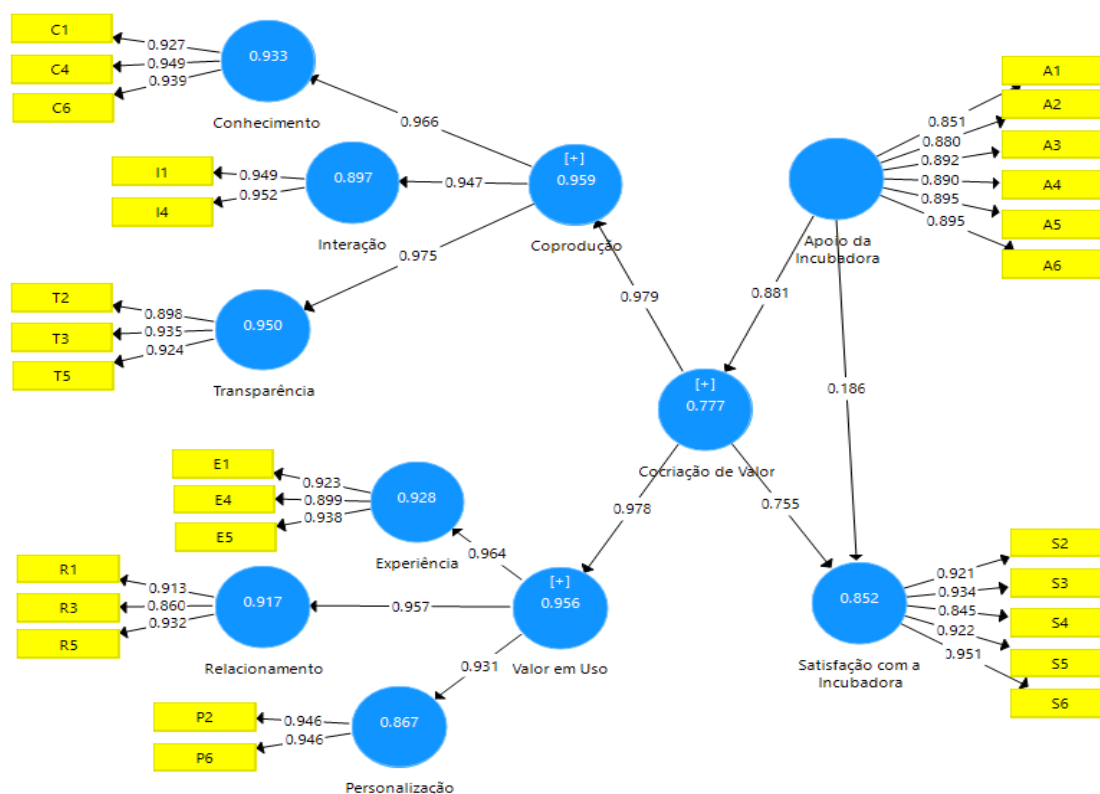
Na realização da quinta rodada, foram retirados os seguintes indicadores, a saber: A11 (do construto Apoio), E3 (do construto Experiência), R4 (do construto Relacionamento), e T6 (do construto Transparência).

Com essas eliminações, o modelo exibiu todos os indicadores com cargas fatoriais superiores a 0,7, também apresentou valores superiores a 0,5 para a variância média extraída (AVE) e valores superiores a 0,7 tanto para a confiabilidade composta quanto para o alfa de Cronbach, mas mais uma vez não ocorreu a validade discriminante pelos critérios de Fornell-Larcker e de cargas cruzadas, o que implica na necessidade de uma sexta rodada.

Na realização da sexta rodada foram retirados os seguintes indicadores, a saber: T1 (do construto Transparência), I5 (do construto Interação), P3 (do construto Personalização).

Nesta rodada, com as eliminações dos indicadores o modelo apontou todos os indicadores com cargas fatoriais superiores a 0,7, conforme Figura 19.

Figura 19 - Modelo Reflexivo com 110 respondentes V6



Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=110

O modelo também apresentou valores superiores a 0,5 para a variância média extraída (AVE) e valores superiores a 0,7 tanto para a confiabilidade composta quanto para o alfa de Cronbach de acordo com a Tabela 8.

Tabela 8 - Confiabilidade e Validez do Construto V6 - 110

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Apoio da Incubadora	0.944	0.955	0.781
Cocriação de Valor	0.978	0.980	0.757
Conhecimento	0.932	0.957	0.881
Coprodução	0.967	0.972	0.812
Experiência	0.909	0.943	0.847
Interação	0.894	0.949	0.904
Personalização	0.883	0.945	0.895
Relacionamento	0.885	0.929	0.814
Satisfação com a Incubadora	0.951	0.963	0.838
Transparência	0.908	0.942	0.845
Valor em Uso	0.957	0.964	0.768

Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=110

Ainda na sexta rodada, o modelo demonstrou haver validade discriminante pelo critério de Fornell-Larcker, conforme Tabela 9.

Tabela 9 - Validade Discriminante segundo critério de Fornell-Larcker V6 - 110

	Apoio	Conhec	Exp	Int	Pers	Relac	Satisf	Transp
Apoio da Incubadora	0.884							
Conhecimento	0.803	0.939						
Experiência	0.882	0.828	0.920					
Interação	0.823	0.866	0.857	0.951				
Personalização	0.817	0.797	0.855	0.857	0.946			
Relacionamento	0.845	0.838	0.878	0.865	0.840	0.902		
Satisfação com a Incubadora	0.851	0.866	0.864	0.861	0.833	0.855	0.916	
Transparência	0.787	0.908	0.844	0.901	0.830	0.859	0.882	0.919

Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=110

A sexta execução também demonstrou haver validade discriminante por meio do critério de cargas cruzadas, conforme Tabela 10.

Tabela 10 - Validade Discriminante segundo critério de cargas cruzadas V6 - 110

	Apoio da Incubadora	Conhec	Exp	Int	Pers	Relac	Satisf	Transp
A1	0.851	0.675	0.768	0.731	0.714	0.714	0.756	0.669
A2	0.880	0.791	0.831	0.767	0.778	0.808	0.839	0.755
A3	0.892	0.687	0.810	0.723	0.744	0.722	0.749	0.703
A4	0.890	0.697	0.732	0.680	0.709	0.734	0.707	0.673
A5	0.895	0.725	0.805	0.755	0.677	0.732	0.732	0.728
A6	0.895	0.671	0.720	0.700	0.701	0.765	0.717	0.635
C1	0.755	0.927	0.764	0.817	0.689	0.753	0.804	0.841
C4	0.754	0.949	0.807	0.839	0.778	0.803	0.827	0.866
C6	0.752	0.939	0.759	0.781	0.777	0.802	0.807	0.847
E1	0.804	0.730	0.923	0.744	0.738	0.788	0.780	0.724
E4	0.803	0.793	0.899	0.785	0.782	0.814	0.792	0.835
E5	0.828	0.762	0.938	0.834	0.838	0.822	0.813	0.769
I1	0.780	0.793	0.799	0.949	0.794	0.789	0.798	0.848
I4	0.785	0.852	0.829	0.952	0.835	0.855	0.839	0.864
P2	0.734	0.793	0.785	0.836	0.946	0.827	0.786	0.819
P6	0.812	0.715	0.833	0.785	0.946	0.762	0.791	0.752
R1	0.819	0.834	0.833	0.788	0.764	0.913	0.821	0.821
R3	0.674	0.660	0.725	0.737	0.717	0.860	0.740	0.708
R5	0.789	0.767	0.815	0.815	0.790	0.932	0.752	0.791
S2	0.823	0.789	0.817	0.807	0.749	0.795	0.921	0.822
S3	0.809	0.847	0.811	0.853	0.790	0.831	0.934	0.871

	Apoio da Incubadora	Conhec	Exp	Int	Pers	Relac	Satisf	Transp
S4	0.738	0.735	0.729	0.684	0.704	0.748	0.845	0.681
S5	0.742	0.758	0.758	0.755	0.781	0.720	0.922	0.793
S6	0.781	0.829	0.835	0.833	0.788	0.814	0.951	0.859
T2	0.713	0.770	0.807	0.818	0.799	0.766	0.815	0.898
T3	0.719	0.846	0.762	0.833	0.731	0.822	0.808	0.935
T5	0.738	0.883	0.759	0.832	0.761	0.779	0.809	0.924

Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=110

Após a realização das retiradas de indicadores, foram atingidas as condições de validade discriminante, isto é, as raízes quadradas da variância média extraída são maiores que as correlações entre as variáveis latentes, e todas as cargas fatoriais são superiores a 0,7, bem como a validade convergente, ou seja, cargas fatoriais superiores a 0,7 e altamente significantes, além da variância média extraída ser superior a 0,5.

Tendo em vista que a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach são superiores a 0,7, foram obtidas a confiabilidade ou fidedignidade, a análise de consistência interna e a validade de construto. Em função das medidas de validade convergente e confiabilidade dos indicadores, do critério de Fornell-Larcker e cargas fatoriais obtidos no modelo final, já apresentados, concluiu-se pela aceitação de todas as métricas.

O último passo do modelo de mensuração refere-se à avaliação dos construtos no que tange à multicolinearidade, no entanto não há um consenso quanto a avaliação da inflação de variância (VIF). De acordo com Carvalho (2017), há autores que consideram que ocorre multicolinearidade quando o VIF é menor que 3 (Diamantopoulos; Siguaw, 2006), outros consideram que o VIF deva ser menor que 5 (Hair *et al.*, 2017), e há os que entendem que o VIF pode ser menor ou igual a 10 (Kleinbaum *et al.*, 1998). Na pesquisa realizada, o VIF obteve, para todos os construtos, valores menores do que 5.

Empregando-se a técnica de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens, foi possível constatar que os valores da estatística t são significativos ($p < 5\%$; $t > 1,96$), o que permitiu que todos os construtos permanecessem sem haver a necessidade da retirada de nenhum item, sendo todos os coeficientes significativos, a avaliação do modelo de mensuração está finalizada, conforme Tabela 11.

Como se pode perceber, o modelo apresentou a retirada de alguns indicadores. Este fato pode ser explicado tendo em vista que o modelo de Ranjan e Read (2014) é constituído por atores, isto é, empresas, fornecedores, usuários e outros, o que implica em processos e modelos de negócios distintos, e os atores dificilmente empregam os seis elementos da VCC simultaneamente. Há também que se considerar que o modelo teórico proposto foi aplicado num ambiente (B2B) diferente do ambiente original (B2C).

Outras causas da possível redução de indicadores podem ser: as estratégias implementadas serem diferentes para cada incubadora e empresas incubadas, a cultura organizacional, as políticas e diretrizes desenvolvidas pelas empresas incubadas e incubadoras serem distintas entre si, entre outras causas.

O modelo estrutural apresenta as relações entre os construtos, sendo fundamentais para que se possa obter respostas aos objetivos propostos no trabalho e que foram apresentados no capítulo 1.

Também foi feita a verificação de multicolinearidade por intermédio do VIF, conforme tabela 11, onde foi observado que todos os resultados são menores que 5, o que implica num valor apropriado.

Para o teste de significância das relações estruturais, realizou-se o procedimento de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens. Como indicado na Figura 23, todas as conexões foram significativas, confirmando, assim, as hipóteses levantadas neste estudo:

H1) A VCC apresenta uma relação positiva com a satisfação da incubada;

H2) O apoio da incubadora apresenta uma relação positiva com a satisfação da incubada; e

H3) O apoio da incubadora apresenta uma relação positiva com a VCC.

De acordo com Hair *et al.* (2010) e Bido e Silva (2019), se ocorrer uma modificação no modelo que não seja pequena, isto é, mais de 20% dos indicadores forem retirados, é recomendável que o modelo seja replicado em outra amostra. Neste trabalho ocorreu com outra amostra de 76 respondentes.

Bido e Silva (2019) recomendam que um artigo, uma dissertação ou uma tese contenha as informações apresentadas na Tabela 11.

Tabela 11 – Resultados do modelo estrutural-110

Relações estruturais	Hipótese	VIF	f ²	Coefficiente estrutural	Valor de t	Valor de p
Cocriacao de Valor -> Satisfacao com a Incubadora	H1(+)	4,479	0,859	0,755	9.702	0.000
Apoio da Incubadora -> Satisfacao com a Incubadora	H2(+)	1,000	0,052	0,186	2.336	0.020
Apoio da Incubadora -> Cocriacao de Valor	H3(+)	4,479	3,479	0,881	36.115	0.000

Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=110

De acordo com Carvalho (2017), o tamanho do efeito f^2 permite avaliar qual a contribuição de cada variável latente para o ajuste do modelo. Comenta ainda que quando f^2 é menor que 0,02, não há efeito da variável latente exógena; que quando $f^2 = 0,02$, o efeito é pequeno; $f^2 = 0,15$, o efeito é médio. Isso demonstra que o apoio da incubadora possui um efeito médio sobre a satisfação com a incubadora; $f^2 = 0,35$ significa efeito grande, o que mostra que a cocriação de valor apresenta um efeito grande sobre a satisfação com a incubadora, assim como o apoio da incubadora.

O valor p normalmente é aceito quando for inferior a 0,05, o que equivale dizer que o pesquisador aceita um erro desde que este seja menor do que 5%. No caso da Tabela 13, todos os valores apresentam valores inferiores a 5%, e isso gera credibilidade no modelo. O valor p, quanto menor for, melhor será.

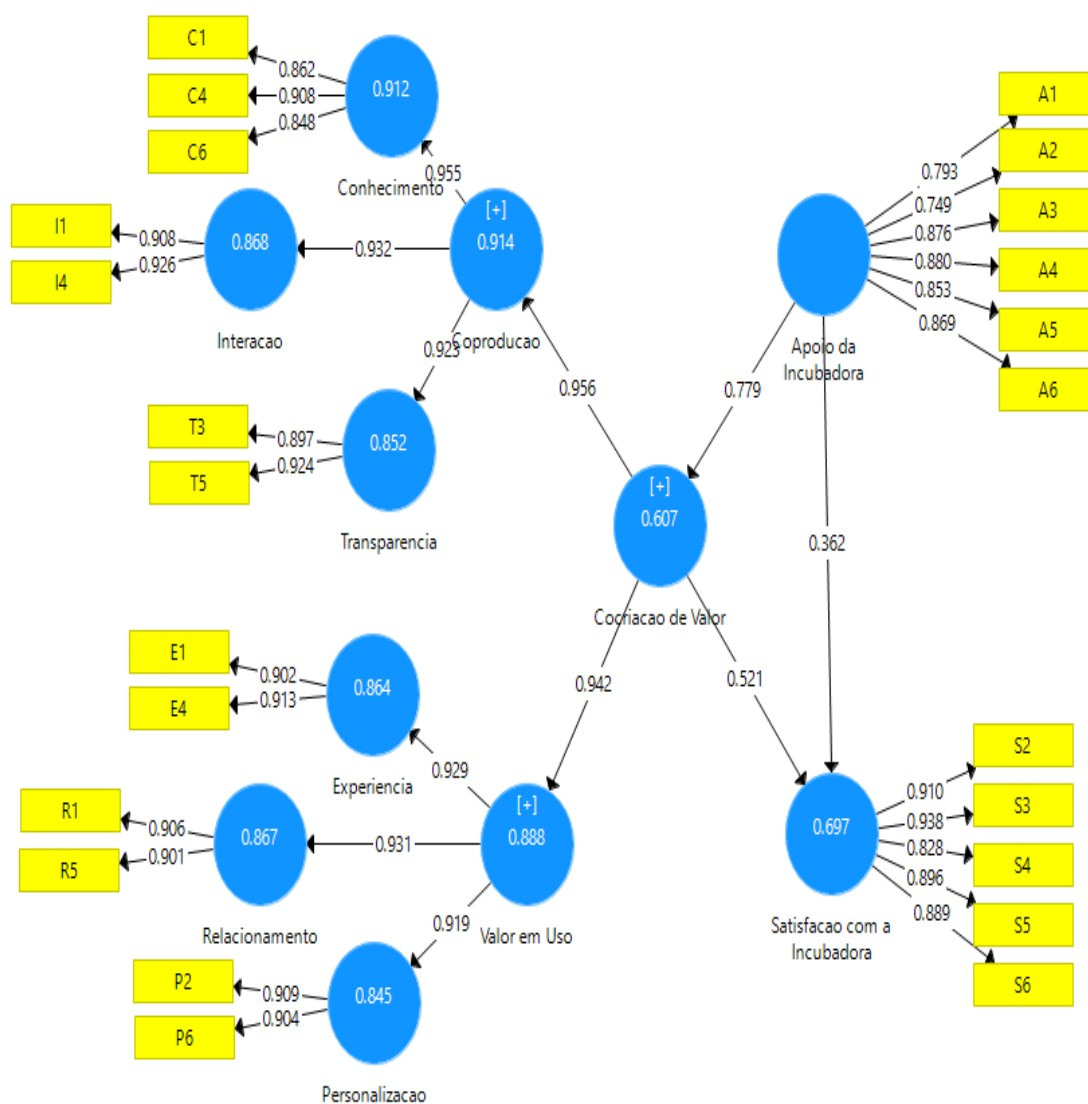
O valor t é considerado bom quando apresentar-se superior a 1,96. Na Tabela 13 todos os valores apresentam índices maiores, o que implica dizer que a influência dos construtos é alta, em especial em relação ao apoio da incubadora à cocriação de valor. O valor t, quanto maior for, melhor será.

As três hipóteses apresentam conexões significativas, confirmando, assim, as hipóteses do trabalho.

Os VIF do modelo estrutural, por apresentarem valores inferiores a cinco, são considerados bons, todos caracterizam uma influência que varia de intensidade, de um construto sobre outro construto.

Em decorrência do exposto sobre versão seis, faz-se necessário, neste momento, realizar a validação por intermédio de outra amostra, com 76 respondentes, conforme Figura 20.

Figura 20 - Modelo Reflexivo da amostra com 76 respondentes



Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=76

A amostra com 76 respondentes apresentou todos os indicadores com cargas fatoriais superiores a 0,7; também apresentou valores superiores a 0,5 para a variância média extraída (AVE) e valores superiores a 0,7 tanto para a confiabilidade composta quanto para o alfa de Cronbach, conforme Tabela 12.

Tabela 12- Confiabilidade e Validez do Construto-76

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Apoio da Incubadora	0.914	0.934	0.702
Cocriacao de Valor	0.952	0.958	0.637
Conhecimento	0.843	0.906	0.762
Coproducao	0.930	0.944	0.707
Experiencia	0.786	0.903	0.824
Interacao	0.811	0.913	0.841
Personalizacao	0.784	0.903	0.822
Relacionamento	0.775	0.899	0.816
Satisfacao com a Incubadora	0.936	0.951	0.797
Transparencia	0.795	0.907	0.829
Valor em Uso	0.916	0.935	0.704

Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=76

A amostra apresentou possuir validade discriminante, segundo o critério de Fornell-Larcker, que estabelece que a raiz quadrada da AVE de um construto deve ser maior do que as correlações entre este construto e os demais, conforme Tabela 13.

Tabela 13 - Validade Discriminante segundo critério de Fornell-Larcker-76

	Apoio	Conhec	Exp	Int	Pers	Relac	Satisf	Transp
Apoio da Incubadora	0.838							
Conhecimento	0.653	0.873						
Experiencia	0.707	0.660	0.907					
Interacao	0.734	0.832	0.712	0.917				
Personalizacao	0.823	0.692	0.775	0.745	0.907			
Relacionamento	0.655	0.704	0.807	0.775	0.780	0.903		
Satisfacao com a Incubadora	0.768	0.744	0.665	0.771	0.740	0.684	0.893	
Transparencia	0.563	0.817	0.684	0.804	0.688	0.635	0.640	0.911

Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=76

A amostra apresentou possuir validade discriminante também pelo critério de cargas cruzadas, conforme Tabela 14.

Tabela 14 - Validade Discriminante segundo critério de cargas cruzadas-76

	Apoio	Conhec	Exp	Int	Pers	Relac	Satisf	Transp
A1	0.793	0.465	0.554	0.577	0.637	0.515	0.596	0.431
A2	0.749	0.574	0.616	0.660	0.651	0.556	0.700	0.563
A3	0.876	0.530	0.626	0.617	0.661	0.585	0.652	0.401
A4	0.880	0.581	0.570	0.635	0.704	0.530	0.618	0.491
A5	0.853	0.564	0.637	0.595	0.765	0.561	0.617	0.485
A6	0.869	0.556	0.538	0.593	0.711	0.536	0.663	0.445

Continuação

	Apoio	Conhec	Exp	Int	Pers	Relac	Satisf	Transp
C1	0.562	0.862	0.560	0.740	0.602	0.652	0.682	0.688
C4	0.627	0.908	0.627	0.754	0.616	0.632	0.700	0.699
C6	0.520	0.848	0.540	0.685	0.594	0.560	0.563	0.752
E1	0.649	0.578	0.902	0.649	0.720	0.648	0.630	0.652
E4	0.635	0.619	0.913	0.643	0.688	0.813	0.578	0.591
I1	0.704	0.721	0.620	0.908	0.653	0.642	0.697	0.653
I4	0.646	0.802	0.682	0.926	0.710	0.773	0.716	0.814
P2	0.683	0.662	0.725	0.680	0.909	0.712	0.668	0.675
P6	0.712	0.591	0.681	0.671	0.904	0.704	0.675	0.572
R1	0.586	0.689	0.719	0.721	0.737	0.906	0.628	0.633
R5	0.598	0.583	0.741	0.679	0.673	0.901	0.607	0.513
S2	0.789	0.691	0.643	0.743	0.766	0.726	0.910	0.623
S3	0.782	0.753	0.674	0.801	0.759	0.728	0.938	0.633
S4	0.573	0.510	0.549	0.538	0.543	0.420	0.828	0.510
S5	0.644	0.605	0.514	0.632	0.600	0.494	0.896	0.489
S6	0.596	0.727	0.565	0.685	0.591	0.620	0.889	0.579
T3	0.485	0.653	0.564	0.674	0.617	0.554	0.531	0.897
T5	0.537	0.824	0.675	0.785	0.636	0.600	0.629	0.924

Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=76

No modelo da amostra com 76 respondentes, foram atingidas as condições de validade discriminante, isto é, as raízes quadradas da variância média extraída são maiores que as correlações entre as variáveis latentes, e todas as cargas fatoriais são superiores a 0,7, e também a validade convergente, ou seja, cargas fatoriais superiores a 0,7 e altamente significantes, além da variância média extraída ser superior a 0,5.

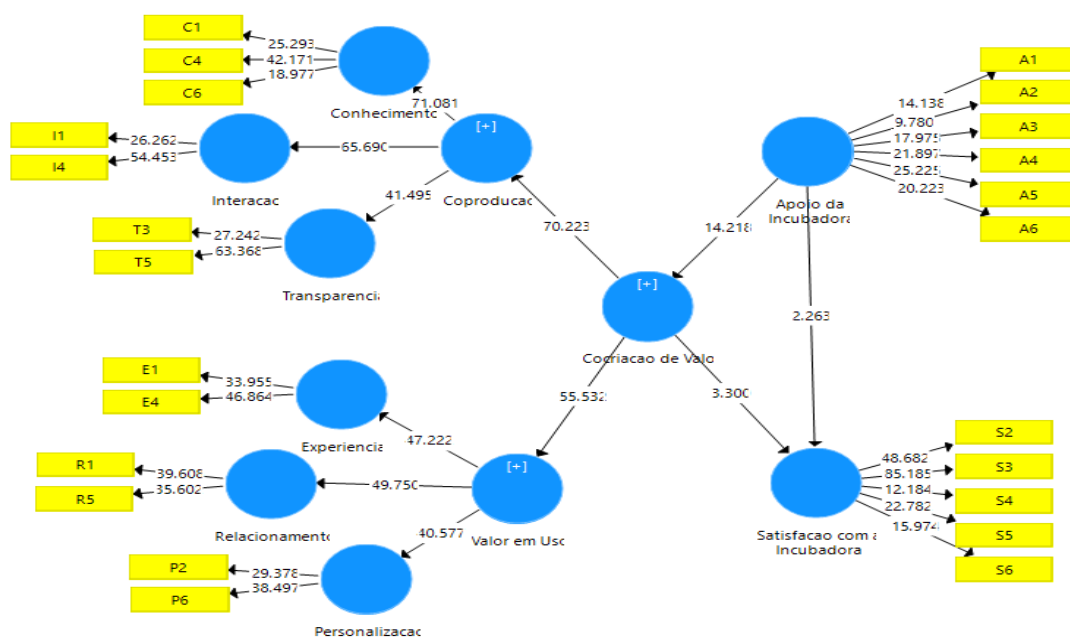
Tendo em vista que a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach são superiores a 0,7, foram obtidas a confiabilidade ou fidedignidade, a análise de consistência interna e a validade de construto. Em função das medidas de validade convergente e confiabilidade dos indicadores, do critério de Fornell-Larcker e cargas fatoriais obtidos no modelo final, já apresentados, concluiu-se pela aceitação de todas as métricas.

O último passo do modelo de mensuração refere-se à avaliação dos construtos no que tange à multicolinearidade, no entanto não há um consenso quanto a avaliação da inflação de variância (VIF). De acordo com Carvalho (2017), há autores que consideram que ocorre multicolinearidade quando o VIF é menor que 3 (Diamantopoulos; Siguaw, 2006), outros consideram que o VIF deva ser menor que 5 (Hair *et al.*, 2017), e há os que entendem que o VIF pode

ser menor ou igual a 10 (Kleinbaum *et al.*, 1998). Na pesquisa realizada, o VIF obteve, para todos os construtos, valores menores do que 5.

Empregando-se a técnica de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens, foi possível constatar que os valores da estatística t são significativos ($p < 5\%$; $t > 1,96$), o que permitiu que todos os itens permanecessem sem haver a necessidade da retirada de nenhum deles. Sendo todos os coeficientes significativos, a avaliação do modelo de mensuração está finalizada, conforme Figura 21.

Figura 21 – Modelo de mensuração – execução final



Fonte: elaborado pelo autor com o *software* SmartPLS 3.2.8. N=76

O modelo apresentou a retirada de indicadores. Este fato pode ser explicado tendo em vista que o modelo de Ranjan e Read (2014) é constituído por atores, isto é, empresas, fornecedores, usuários dentre outros, o que implica em processos e modelos de negócios distintos, e também que os atores dificilmente empregam os seis elementos da VCC simultaneamente; do mesmo modo há que se considerar que o modelo teórico proposto foi aplicado num ambiente (B2B) diferente do ambiente original (B2C).

O modelo estrutural apresenta as relações entre os construtos, sendo fundamentais para que se possa obter respostas aos objetivos propostos no trabalho e que foram apresentados no capítulo 1.

O primeiro passo consiste na verificação de multicolinearidade por intermédio do VIF. Conforme tabela 15, pode-se observar que todos os resultados são menores que 3, o que implica num valor apropriado. Neste caso ocorreu uma melhora no índice em relação a amostra com 110 respondentes em dois dos três construtos.

Tabela 15 – Avaliação de multicolinearidade (VIF) para o Modelo estrutural - 76

Construtos	VIF
Apoio da Incubadora -> Satisfação com a Incubadora	2,546
Apoio da Incubadora -> Cocriação de valor	1,000
Cocriação de valor -> Satisfação com a Incubadora	2,546

Fonte: elaborado pelo autor com o *software* SmartPLS 3.2.8. N=76

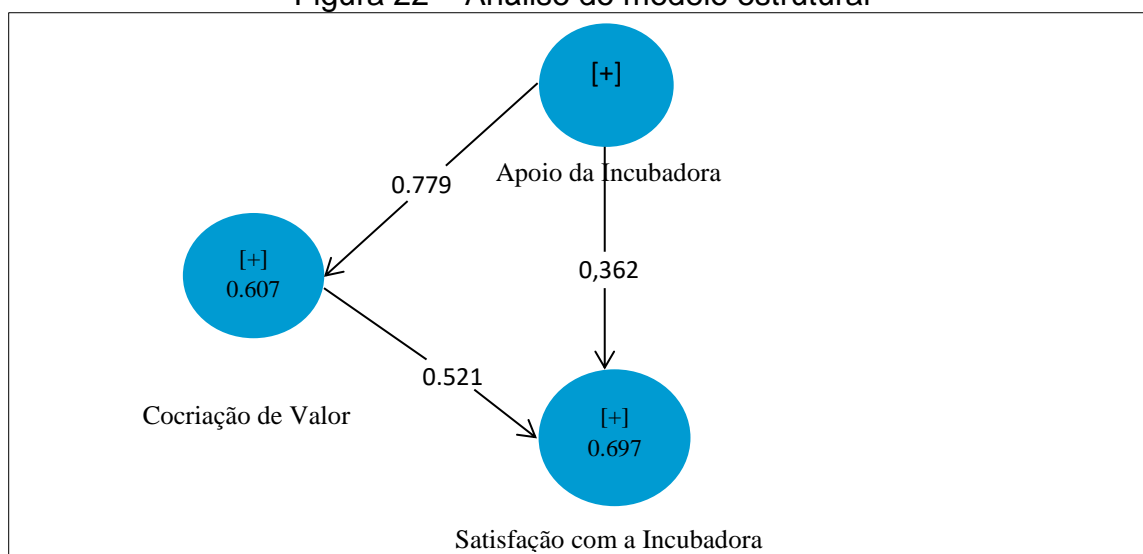
Para o teste de significância das relações estruturais, foi realizado o procedimento de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens. Como indicado na Figura 22, todas as conexões foram significativas, confirmando, assim, as hipóteses levantadas neste estudo:

H1) A VCC apresenta uma relação positiva com a satisfação da incubada;

H2) O apoio da incubadora apresenta uma relação positiva com a satisfação da incubada; e

H3) O apoio da incubadora apresenta uma relação positiva com a VCC.

Figura 22 – Análise do modelo estrutural



Fonte: elaborado pelo autor com o *software* SmartPLS 3.2.8. N=76

No modelo estrutural, verifica-se que a coprodução foi o mais relevante na composição da cocriação de valor (Figura 22), tornando fundamental que as empresas incubadas e incubadoras aprimorem esta dimensão, em especial os atributos que abrangem o conhecimento. No mesmo sentido, as incubadoras pesquisadas apontaram iniciativas para o desenvolvimento de experiências das empresas incubadas.

Tendo em vista a ocorrência de todas as conexões serem significativas, confirmando, assim, as hipóteses levantadas neste estudo, além de descrever propriedades observáveis dos construtos, os próprios construtos e o que faz com se diferenciem um dos outros, há a ocorrência da validade nomológica.

O modelo estrutural também demonstra que o construto satisfação é dependente, e os construtos apoio da incubadora e cocriação de valor são independentes. Também apresenta que o efeito direto do apoio da incubadora é menor do que o mediado por cocriação de valor.

O modelo final não necessitou retirar, apesar das rodadas realizadas, nenhum construto, conforme Figura 22. No modelo estrutural, a cocriação de valor tem uma influência positiva e significativa sobre a satisfação com a incubadora, apresenta também que o apoio tem influência positiva e significativa sobre a satisfação com a incubadora e o apoio da incubadora demonstra uma influência positiva e significativa sobre a satisfação com a incubada.

A Tabela 16 apresenta uma série de resultados obtidas por intermédio da pesquisa que, segundo Bido e Silva (2019), devem constar numa tese.

Tabela 16 – Resultados do modelo estrutural - 76

Relações estruturais	Hipótese	VIF	f ²	Coefficiente estrutural	Valor de t	Valor de P
Cocriacao de Valor -> Satisfacao com a Incubadora	H1(+)	2,546	0,352	0,521	3.300	0.001
Apoio da Incubadora -> Satisfacao com a Incubadora	H2(+)	2,546	0,169	0,361	2.263	0.024
Apoio da Incubadora -> Cocriacao de Valor	H3(+)	1,000	1,546	0,779	14.218	0.000

Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N=76

De acordo com Carvalho (2017), o tamanho do efeito f² permite avaliar qual a contribuição de cada variável latente para o ajuste do modelo. Comenta

ainda que quando f^2 é menor que 0,02, não há efeito da variável latente exógena; que quando $f^2 = 0,02$, o efeito é pequeno; $f^2 = 0,15$, o efeito é médio, o que demonstra que o efeito do apoio da incubadora possui um efeito médio sobre a satisfação com a incubadora; e $f^2 = 0,35$ significa efeito grande, o que demonstra que a cocriação de valor apresenta um efeito grande sobre a satisfação com a incubadora e também que o apoio da incubadora apresenta um efeito grande sobre a cocriação de valor.

O valor p, normalmente é aceito quando for inferior a 0,05, o que equivale dizer que o pesquisador aceita um erro desde que este seja menor do que 5%. No caso da Tabela 21, todos os valores apresentam valores inferiores a 5%, e isso gera credibilidade no modelo. O valor p, quanto menor for, melhor será.

O valor t é considerado bom quando apresentar-se superior a 1,96. Na Tabela 21 todos os valores apresentam índices maiores, o que implica dizer que a influência dos construtos é alta, em especial em relação ao apoio da incubadora à cocriação de valor. O valor t, quanto maior for, melhor será.

As três hipóteses apresentam conexões significativas, confirmando, assim, as hipóteses do trabalho.

Os VIF do modelo estrutural, por apresentarem valores inferiores a três, são considerados bons, todos caracterizam uma influência que varia de intensidade, de um construto sobre outro construto.

As hipóteses deste trabalho, nas duas amostras (com 110 e 76 respondentes), foram confirmadas com as devidas estatísticas t.

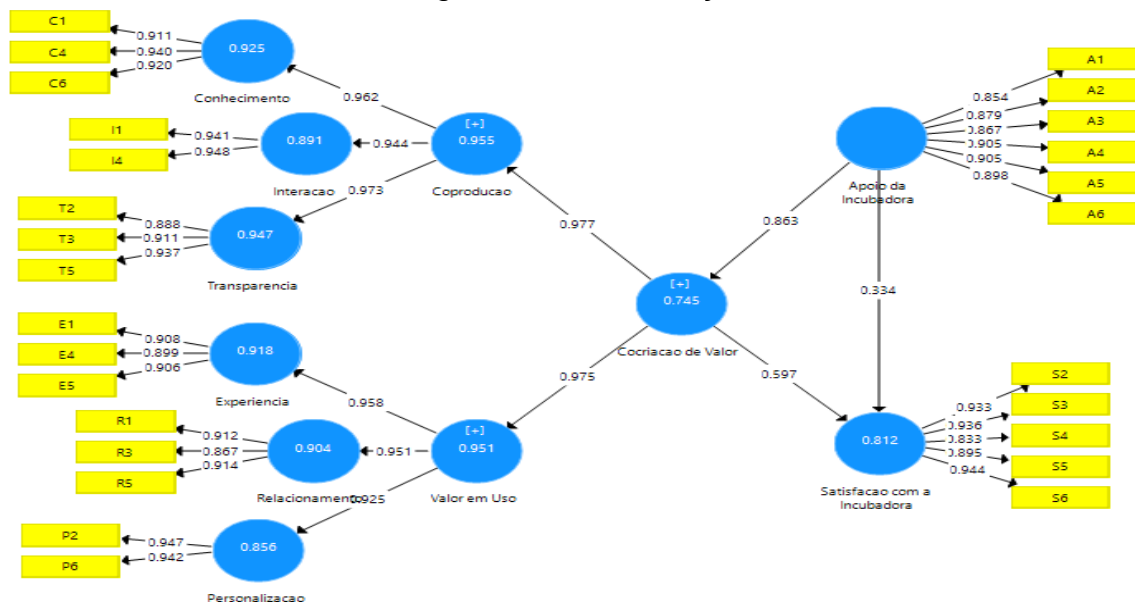
No modelo estrutural, apresentado na figura 23, é possível constatar que o impacto que a cocriação de valor possui sobre a satisfação com a incubadora é maior do que o impacto do apoio da incubadora sobre a satisfação com a incubadora.

Ainda foi empregada a permutação do SmartPLS, pois além de apresentar os cálculos da análise de grupos multivariados (MGA), ele também contém o teste de invariância do modelo de mensuração. Isso permite verificar se as duas amostras apresentam os mesmos resultados.

O primeiro passo consiste em verificar se os modelos apresentam invariância configuracional conforme Figura 23, isto é, se são exatamente iguais, ou seja, se o desenho é o mesmo para as duas amostras, o que foi obtido tendo

em vista que a figura 19 foi empregada para a análise das amostras com 110 e com 76 respondentes.

Figura 23 – Permutação



Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N= 186

O segundo passo consiste na verificação da invariância do modelo de mensuração, o qual verifica se a hipótese que está sendo testada, isto é, a correlação, seja igual a um, ou seja, a correlação entre os escores das duas amostras (110 e 76 respondentes) sejam iguais a um, o que pode ser verificado na Tabela 17 da permutação.

Tabela 17 - MICOM (passo 2) da Permutação

	Correlação original	Correlação da média da permutação	5.0%	Valores-P da permutação
Apoio da Incubadora	1.000	1.000	0.999	0.185
Cocriação de Valor	1.000	1.000	1.000	0.775
Conhecimento	1.000	1.000	1.000	0.840
Coprodução	1.000	1.000	1.000	0.945
Experiência	1.000	1.000	1.000	0.927
Interação	1.000	1.000	1.000	0.768
Personalização	1.000	1.000	1.000	0.091
Relacionamento	1.000	1.000	0.999	0.749
Satisfação com a Incubadora	1.000	1.000	1.000	0.708

Continuação

Satisfação com a Incubadora	1.000	1.000	1.000	0.708
Transparência	1.000	1.000	1.000	0.878
Valor em Uso	1.000	1.000	1.000	0.712

Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N= 186

Com o apresentado, é possível afirmar que foi medida a mesma coisa nas duas amostras.

Pode-se constatar que não ocorreu diferença significativa entre as relações entre os construtos do modelo teórico apresentado e testado neste trabalho, conforme Tabela 18.

Tabela 18 - Coeficientes Estruturais da Permutação

Valor	Coeficientes estruturais Original (GROUP_TIPO DE AMOSTRA(0.0))	Coeficientes estruturais Original (GROUP_TIPO DE AMOSTRA(1.0))	Coeficientes estruturais diferença Original (GROUP_TIPO DE AMOSTRA(0.0) - GROUP_TIPO DE AMOSTRA(1.0))	Coeficientes estruturais diferença da média da permutação (GROUP_TIPO DE AMOSTRA(0.0) - GROUP_TIPO DE AMOSTRA(1.0))	2.5%	97.5%	Valores-P da permutação
Apoio da Incubadora -> Satisfacao com a Incubadora	0.334	0.069	0.264	0.007	-0.370	0.351	0.179
Cocriacao de Valor -> Coproducao	0.977	0.967	0.010	0.000	-0.018	0.021	0.266
Cocriacao de Valor -> Satisfacao com a Incubadora	0.597	0.834	-0.237	-0.009	-0.335	0.363	0.245
Cocriacao de Valor -> Valor em Uso	0.975	0.966	0.009	0.000	-0.019	0.020	0.360
Coproducao -> Conhecimento	0.962	0.965	-0.003	-0.001	-0.026	0.028	0.843
Coproducao -> Interacao	0.944	0.942	0.002	-0.000	-0.036	0.039	0.922
Coproducao -> Transparencia	0.973	0.964	0.009	-0.000	-0.021	0.026	0.437
Valor em Uso -> Experiencia	0.958	0.967	-0.009	-0.000	-0.023	0.025	0.475
Valor em Uso -> Personalizacao	0.925	0.946	-0.020	-0.002	-0.046	0.048	0.428
Valor em Uso -> Relacionamento	0.951	0.951	0.000	0.000	-0.039	0.048	1.000

Fonte: elaborado pelo autor com o software SmartPLS 3.2.8. N= 186

6 CONCLUSÃO

Em relação ao modelo proposto, este é uma novidade para o ambiente de empresas incubadas e incubadoras. Ambas devem estar atentas para o conceito cocriação de valor, pois ele contribui para a satisfação das empresas incubadas e pode, por isso, incrementar a competitividade e a lucratividade delas.

No modelo estrutural, o apoio da incubadora apresentou um valor positivo sobre a VCC, assim como apresentou um valor positivo sobre a satisfação com a incubadora. A cocriação de valor também impactou positivamente na satisfação com a incubadora. A satisfação com a incubadora, por sua vez, sofreu um impacto maior por parte da cocriação de valor quando comparada ao apoio da incubadora, portanto a VCC tem uma relevância que deve ser observada tanto pelas incubadoras quanto pelas empresas incubadas. Posto isso, evidencia-se que as incubadoras devem investir mais na VCC para o sucesso das empresas incubadas.

Para a academia, este trabalho contribui no sentido de ampliar o conhecimento sobre cocriação de valor, em especial no ambiente de incubadoras. A vantagem para as atividades gerenciais é que a implementação e desenvolvimento do conhecimento, interação, transparência, personalização, experiência e relacionamento contribuem para a satisfação das empresas incubadas.

Os objetivos do trabalho foram atingidos, a saber: caracterizar o processo de cocriação de valor nas incubadoras pesquisadas; identificar as dimensões subjacentes da cocriação de valor nas empresas incubadas (valor em uso e coprodução); avaliar a relação dos efeitos da cocriação de valor na satisfação com a incubadora; avaliar a relação dos efeitos do apoio da incubadora na satisfação com a incubadora e avaliar o efeito do apoio da incubadora na cocriação de valor.

Durante a realização da pesquisa qualitativa, ocorreu um contato mais intenso do autor desta tese com algumas empresas incubadas e incubadoras, e nesses momentos foi possível notar que os respondentes da pesquisa percebem ser tão responsáveis quanto a incubadora por seu sucesso e quão benéfico é manter o envolvimento nas atividades sugeridas pela incubadora; porém, apesar de alguns consideram que a incubadora é aberta às sugestões e

ideias para melhoria dos processos, a implementação dessas, quando ocorre, é de forma muito lenta, segundo alguns dos contactados.

Apesar de algumas empresas permanecerem muito tempo na incubadora, isto é, mais de cinco anos, não necessariamente consideram-na como um elemento que proporcione o apoio necessário e nem a satisfação desejada.

Na pesquisa, foi possível constatar que algumas empresas incubadas acreditam que as incubadoras julgam que a importância das incubadas no processo de criação de valor seja menor do que a importância das incubadoras, o que gera certa insatisfação e decepção por parte das incubadas.

O valor em uso proporciona experiências entre as empresas e incubadoras, mas não na quantidade e qualidade desejadas por algumas empresas incubadas por não terem atendidas suas necessidades individuais na medida em que desejavam.

A pesquisa esclareceu que as incubadoras possuem um papel muito importante para o desenvolvimento da cocriação de valor por parte das empresas incubadas.

Outro dado obtido pela pesquisa foi a constatação de certa insatisfação por parte dos respondentes mais jovens em relação ao apoio proporcionado pelas incubadoras, que muitas vezes ocorre de forma demorada para as necessidades da empresa. Outra observação dos respondentes foi o despreparo por parte dos integrantes das incubadoras

Também foi possível constatar que os encontros, sejam sociais ou culturais, têm uma importância crescente para a cocriação de valor, pois contribuem para as empresas incubadas melhorarem sua capacidade de se conectar com parceiros e focar na personalização dos produtos/serviços.

Outro aspecto observado foi que as empresas incubadas possuem expectativas distintas entre si, em relação à cocriação de valor. Entretanto, a cocriação de valor visa à satisfação das necessidades, e as empresas incubadas passam a ter uma igualdade de domínio, o que gera um empoderamento dessas empresas.

Quando incubadoras e empresas incubadas realizam a cocriação de valor, podem surgir produtos/serviços inovadores; além disso, os relacionamentos, no transcorrer do tempo, se fortalecem.

Para que ocorra a cocriação de valor, faz-se imperioso que ocorra diálogo entre incubadora e empresas incubadas, e também que ambas as partes dediquem tempo e esforços para sua implementação, uma vez que a cocriação de valor, para existir, necessita de cooperação e compartilhamento de informações, ligação entre incubadoras e empresas incubadas, em que ambas desempenhem papéis ativos.

A cocriação de valor é um elemento que se faz necessário estar dentro das empresas incubadas e das incubadoras, para, assim, agregar valor aos produtos/serviços.

As interações, por sua vez, afetam a experiência, que pode ser rotineira ou nova, desagradável ou agradável. A experiência determina o valor da interação, o que, por sua vez, pode influenciar a forma como o serviço futuro é experimentado. Foi possível verificar que a qualidade das interações entre as partes é fundamental para a cocriação de valor. Na pesquisa, pôde-se observar que ocorreu uma diminuição dos indicadores de interação e de experiência.

O perfil dos respondentes, no que tange à mão de obra constituinte das incubadoras, tende a ser mais qualificada em função de as empresas incubadas necessitarem adquirir conhecimentos para obterem ganhos de escalas. Na pesquisa, identificou-se que mais de um terço dos respondentes possuem curso completo de strito sensu, o que vem a ratificar tal ideia.

Ranjan e Read (2014), em sua conclusão, comentam que não há coesão teórica sobre a cocriação de valor, e sugerem que pesquisadores de outras áreas desenvolvam um processo ou uma ferramenta que possa ser empregada para avaliar ou inventariar os elementos da VCC dentro de um amplo conceito teórico, obtendo coesão teórica em sua área.

No trabalho desenvolvido, o modelo teórico proposto e testado foi uma tentativa de construir uma ferramenta para se analisar a VCC em ambientes de incubadoras.

Na conclusão de seu trabalho, Carvalho (2017) afirma que o pilar valor em uso foi mais relevante na composição da cocriação de valor, contudo, neste trabalho que ora se apresenta, o pilar mais relevante foi a coprodução. Aqui, concluiu-se que as incubadoras devem oferecer mais serviços e infraestrutura personalizados e de maneira mais rápida para as empresas incubadas, em decorrência de suas necessidades específicas.

As seções a seguir apresentam as limitações deste projeto, além de algumas propostas para estudos futuros.

6.1 Limitações do Estudo

A realização da pesquisa de campo demandou muito esforço, uma vez que o índice de respondentes por e-mail teve um percentual muito baixo, menor que 0,5% dos e-mails enviados, o que resultou na necessidade de muitos contatos telefônicos diretos com as empresas incubadas, demandando um tempo de quase três meses para sua realização.

Outra questão a ser levada em conta é que os resultados deste trabalho não podem ser generalizados em virtude de a amostra ter sido feita por conveniência, apesar de fornecer indícios interessantes.

Também convém lembrar que esta pesquisa é transversal, isto é, tem uma abordagem única. Estudos longitudinais a respeito do assunto cocriação de valor podem ter maior riqueza de detalhes na relação entre a incubadora e a empresa incubada.

Por fim, merece observação o fato de que ocorreu, no trabalho realizado, uma alta correlação entre os indicadores, demonstrando que estes não possuem diferenças claras para os respondentes, fato que foi comentado por vários respondentes durante a realização da pesquisa qualitativa, e que deve ser levado em consideração por pesquisadores que venham a desenvolver novos estudos sobre o assunto.

6.2 Estudos Futuros

Existe uma série de oportunidades para pesquisadores desenvolverem trabalhos com empresas incubadas. Uma das possibilidades seria realizar um estudo comparativo do impacto da cocriação de valor entre empresas incubadas e empresas graduadas.

Há ainda a alternativa de o pesquisador realizar novas pesquisas em empresas incubadas, avaliando como a cultura pode influenciar a cocriação de valor e o apoio da incubadora, pois a cultura impacta nos usos, nos costumes e nas tradições, dentre outros elementos.

A chance de se estudar o empreendedorismo relacionado com as empresas incubadas também se constitui em um bom propósito.

Covém registrar, ainda, que é possível estudar a cocriação de valor em empresas de diferentes tamanhos, por setor, conforme a idade da incubadora e por tipos de incubadora.

REFERÊNCIAS

ADEGBITE, Oyeyemi. Business Incubators and Small Enterprise Development: The Nigerian Experience. **Small Business Economics**, v. 17, p. 157–166, 2001.

ADLEŠIČ, Renata Valentina; SLAVEC. Alenka. Social Capital and Business Incubators Performance: Testing The Structural Model. **Economic and Business Review**, v. 14, n. 3, p. 201–222, 2012.

ANDINO, B. F. A. Impacto da incubação de empresas: capacidade de empresas pós incubadas e empresas não incubadas. 2005. 184f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

AMABILE, Teresa M. How to Kill Creativity. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 5, p. 76-87, 1988.

ANDRIOLA, Wagner Bandeira (2005). **Breve Retrospectiva Acerca dos Estudos que Abordam o Viés dos Itens de Testes Psicológicos**. Psicologia Argumento, Curitiba, v. 23, n. 43 p. 35-44, 2005.

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas. **[Sinopse da Instituição]** Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em: 25 jan. 2018, 17:47:50.

BECKER, Larissa Carine Braz; NAGEL, Mateus de Brito. A relação entre os elementos da cocriação (DART) e confiança no contexto de serviços. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2013.

BEZERRA, Cicero Aparecido. Um modelo de indicadores estratégicos da sustentabilidade organizacional de incubadoras de empresas de base tecnológica: aplicações em incubadoras de pequeno porte no estado do Paraná. 2007. 300f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-

Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BIDO, Diógenes de Souza; SILVA, Dirceu da. Smartpls 3: Especificação, Estimação, Avaliação e Relato. **Administração: Ensino e Pesquisa** Rio de Janeiro v. 20, nº 2, P. 488–536, 2019.

BIDO, Diógenes de Souza; SILVA, Dirceu da; SOUZA, Cesar Alexandre de; GODOY, Arilda Schmidt. Mensuração com Indicadores Formativos nas Pesquisas em Administração de Empresas; como Lidar com a Multicolinearidade entre eles? **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 11, nº 2, p. 245–269, 2010.

BIDO, Diógenes de Souza; SILVA, Dirceu da; SOUZA, Cesar Alexandre de; GODOY, Arilda Schmidt; FREZATTI, Fábio. Modelagem em Equações Estruturais para a Pesquisa em Administração: Partial Least Squares Path Modeling. Edital Universal CNPq – Número do processo: 484262/2010-6 – Edital/Chamada: Edital MCT/CNPq 14/2010 – Universal, 2010.

BIDO, Diógenes de Souza; SOUZA, Cesar Alexandre de; SILVA, Dirceu da; GODOY, Arilda Schmidt; TORRES, Rosane Rivera. Qualidade do Relato dos Procedimentos Metodológicos em Periódicos Nacionais na Área de Administração de Empresas: O Caso da Modelagem em Equações Estruturais nos Periódicos Nacionais entre 2001 e 2010. **O&S**, v.19, n.60, p. 125-144, 2012.

BOLTON, Ruth, & SAXENA-IYER, Shruti. Interactive services: a framework, synthesis and research directions. **Journal of Interactive Marketing**, v. 23, n. 1, p. 91–104, 2009.

BORGES, Martiele Cortes; SOUTO, Jéssica Moreira Maia; DA SILVA, Athos Ribeiro; DE MENEZES, Daniela Callegaro; ARAUJO, Marcos Vinícius. COCRIAÇÃO DE VALOR NAS INTERAÇÕES ENTRE UMA VINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA E SEUS CLIENTES. **5º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR**, 1ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO, 2016.

BRICCI, L.; FRAGATA, A.; ANTUNES J. The Effects of Trust, Commitment and Satisfaction on Customer Loyalty in the Distribution Sector. **Journal of Economics, Business and Management**, v. 4, n. 2, 2016.

CAMPANA, A. N.; TAVARES, M. C.; SILVA, D. Modelagem de Equações Estruturais: Apresentação de uma abordagem estatística multivariada para pesquisas em Educação Física. **Revista Motricidade**, v. 5, n. 4, p. 59-80, 2009.

CARVALHO, Danielle Daffre. Cocriação de Valor: Conceitos e Implicações vistos sob a Ótica da Educação a Distância no Brasil. 2017. 163f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

CERIBELI, Harrison Bachion. **Satisfação do Consumidor: Percorrendo Diferentes Perspectivas Teóricas**. REUNA, v. 20, n. 2, p. 05-22, 2015.

CHEN, Li-Shan; TSENG, Yen-Ming. How it outsourcing impacts on value creation of manufacturer? **MATEC Web of Conferences**, 2017. DOI: 10.1051/mateconf/201712300022.

CONSTANTINIDES, Efthymios; BRÜNINK, Leonine A.; LORENZO-ROMERO Carlota. Customer motives and benefits for participating in online co-creation activities. *Int. J. Internet Marketing and Advertising*, v. 9, n. 1, p. 21 – 48, 2015.

COSTA, André Castilho Ferreira da; SOUZA, Saulo Soares de; SILVA, Letticia Caruso Thomaz da Silva. Investigação sobre a satisfação do usuário dos serviços prestados pelo metrô de São Paulo: um estudo exploratório, descritivo e ilustrativo com a utilização do modelo de equações estruturais. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. especial, p. 93-108, 2008.

DIJK, Joyce van; ANTONIDES, Gerrit; SCHILLEWAERT Niels. Effects of co-creation claim on consumer brand perceptions and behavioral intentions. **International Journal of Consumer Studies** v. 38, p. 110-118, 2014.

ENGELMAN, Raquel; FRACASSO, Edi Madalena. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 48, n.1, p.165-178, 2013.

FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; BELFIORE, Patrícia. **Manual de Análise de Dados**. 1ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FORNELL, Claes; JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W.; CHA, Jaesung; BRYANT, Barbara Everitt. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. **Journal of Marketing**, v. 60 , p. 7-18, 1996.

FRAGOSO, Nelson Destro. O desenvolvimento das competências empreendedoras no ambiente de incubadoras na América Latina: a percepção de gestores e empreendedores. 2015. 253f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

FROW, Pennie; NENONEN, Suvi; PAYNE, Adrian; STORBACKA; Kaj. Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. **British Academy of Management**, v. 26, p. 463-483, 2015.

FÜLLER, Johann; MÜHLBACHER, Hans; MATZLER, Kurt, JAWECKI, Gregor. Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation. **Journal of Management Information Systems**, v. 26, n. 3, p. 71–102, 2009.

FÜLLER, Johann; MÜHLBACHER, Hans; MATZLER, Kurt, JAWECKI, Gregor. Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. **California Management Review**, v. 52, n. 2, p. 98–122, 2010.

GALVAGNO, Marco; DALLI, Daniele. Theory of value co-creation: a systematic literature review. **Managing Service Quality**, v. 24, n. 6, p. 643-683, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

GINER; Gabriela Ribes; RILLO, Agustín Peralt. Structural equation modeling of co-creation and its influence on the student's satisfaction and loyalty towards university. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, v. 291, p. 257-263, 2016.

GOBBI, Aline Girardi; MERINO, Eugenio Andrés Díaz; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; Gontijo, Leila Amaral. **Uso do eye tracking para obtenção de medidas quantitativas em testes de usabilidade: Um estudo focado na medida da satisfação.** *HFD*, v. 6, n. 11, p. 106-125, 2017.

GRÖNROOS, Christian. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? **European Business Review**, v. 20, n. 4, p. 298–314, 2008.

GRÖNROOS, Christian. Value co-creation in service logic: A critical analysis. **Marketing Theory**, v. 11, n. 3, p. 279–301, 2011.

GRÖNROOS, Christian; RAVALD Annika. Service as business logic: implications for value creation and marketing. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.

GRÖNROOS, Christian; VOIMA Päivi. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2012. DOI 10.1007/s11747-012-0308-3.

HACKETT, Sean M.; DILTS, David M. A Systematic Review of Business Incubation Research. **Journal of Technology Transfer**, v. 29, p. 55–82, 2004.

HÄIKIÖ, Juha; KOIVUMÄKI, Timo. Exploring Digital Service Innovation Process Through Value Creation. **Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 2, p. 96-124, 2016.

HAIR, Joseph F; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise Multivariada de Dados.** Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. 6ª ed - Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, Joseph F.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko; THIELE, Kai Oliver. Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, p. 616–632, 2017. DOI 10.1007/s11747-017-0517-x.

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro, Campus, 2005.

HAMIDI, Fatemeh; GHARNEH, Naser Shams. Impact of co-creation on Innovation Capability and Firm Performance: A Structural Equation Modeling. **AD-minister**, n. 30, p. 73 – 90, 2017.

HANSSON, Finn. Science parks as knowledge organizations – the ba in action?. **European Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 3, p. 348-66, 2007.

HOELZ, José Carlos; BATAGLIA, Walter (2018). Utilização de Vinhetas para a Coleta de Dados: Aplicação em um Estudo Exploratório sobre Eventos Prejudiciais à Reputação. **7º Congresso Ibero-Americano em investigação qualitativa**, *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, v. 3, 2018.

HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elizabeth C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 2, p. 132-140, 1982.

HONKANEN, Maria. Expanding Understanding of Value Co-Creation: A Cultural Approach. 2014, 88 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Marketing. Universidade de Aalto, Otaniemi.

HOYER, Wayne D., CHANDY, Rajesh; DOROTIC, Matilda; KRAFFT, Manfred; SINGH, Siddharth S. Consumer co-creation in new product development. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 3, p. 283-296, 2010.

HSIEH, Jung-Kuei. The Effect of Frontline Employee Co-creation on Service Innovation: Comparison of Manufacturing and Service Industries. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 224, p. 292 – 300, 2016.

IND, Nicholas; COATES, Nick. The meanings of co-creation. **European Business Review**, 2013.

JARVIS, Cheryl Burke; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M. A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 30, p. 119 – 218, 2003.

ANDRADE JÚNIOR, Pedro Paulo de. Análise por Agrupamento de Fatores de Desempenho de Empresas de Base Tecnológica em Incubadoras: estudo das incubadoras do Estado de Santa Catarina. **Revista Produção Online**, v.12, n. 1, p. 205-228, 2012.

KHANAGHA, Saeed; VOLBERDA, Henk; OSHRI, Ilan. Customer Co-Creation and Exploration of Emerging Technologies: The Mediating Role of Managerial Attention and Initiative. **Elsevier**, p. 1- 21, 2015. DOI: 10.1016/j.lrp.2015.12.019.

KORKMAN, Oskar. **Customer Value Formation in Practice. A Practice–Theoretical Approach**. Diss. Helsinki: Hanken School of Economics, Finland, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. 14ª ed – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAAMANEN, Mikko; SKALÉN Per. Collective–conflictual value co-creation: A strategic action field approach. **Marketing Theory**, v. 15, n. 3, p. 381-400, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LEDDEEN Lesley ; KALAFATIS Stavros P.; SAMOUE Phillip I. The relationship between personal values and perceived value of education. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 9, p. 965-974, 2007.

LORENZO-ROMERO, Carlota; CONSTANTINIDES, Efthymios; BRÜNINKC, Leonine A. Co-Creation: Customer Integration in Social Media Based Product and Service Development. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 148, p. 383 – 396, 2014.

LUSCH, Robert F.; NAMBISAN, Satish. Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. **MIS Quarterly**, v. 39, n. 1, p. 155-175, 2015.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L.; O'Brien, Matthew. Competing through service: Insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 1, p. 5–18, 2007.

LYRA, Rafael Magalhães. Monitoramento e avaliação de desempenho de parques tecnológicos: proposição de um modelo conceitual adaptativo. 2017. 171f. Dissertação (Mestrado em Metrologia para Qualidade e Inovação) - Programa de Pós-Graduação em Metrologia, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.

MACEY, William H.; SCHNEIDER, Benjamin. The Meaning of Employee Engagement. **Industrial and Organizational Psychology**. v. 1, p. 3–30, 2008.

MAČIULIENĖ, Monika; SKARŽAUSKIENĖ, Aelita. Evaluation of co-creation perspective in networked collaboration platforms. **Journal of Business Research**, 2016.

MALGUEIRO, Anderson Redinha. A relação entre inovação, ambiente e desempenho: um estudo nas empresas instaladas em incubadoras tecnológicas de Santa Catarina. 2011. 111f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.

MALHOTRA, Neeru; MUKHERJEE, Avinandan. The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. **Journal of Services Marketing**, v. 18, n. 3, p. 162-174, 2004.

MANUAL PARA A IMPLANTAÇÃO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2011-11/manual_incubadoras.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2019, 11:09:40.

MARTÍNEZ-CAÑAS, Ricardo; RUIZ-PALOMINO, Pablo; LINUESA-LANGREO, Jorge; BLÁZQUEZ-RESINO, Juan J. Consumer Participation in Co-creation: An Enlightening Model of Causes and Effects Based on Ethical Values and Transcendent Motives. **Frontiers in Psychology**, v. 7, 2016.

MATHIS, Elanie F.; KIM, Hyelin Lina; UYSAL, Muzaffer; SIRGY, Joseph M.; PREBENSEN, Nina K. The effect of co-creation experience on outcome variable. **Annals of Tourism Research**, v. 57, p. 62–75, 2016.

MAZZON, J. A. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. 1981. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MCCOLL-KENNEDY, Janet R.; VARGO, Stephen L., DAGGER, Tracey S., SWEENEY, Jillian C., KASTEREN, Yasmin van. Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 4, p. 370-389, 2012.

MEYER, P. F.; COSTA, I. do C. C.; GICO, V. de V.: Ciências sociais e fisioterapia: uma aproximação possível. **História, Ciências, Saúde - Manguinhos**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 877-90, 2006.

MIAN, Sarfraz; FAYOLLE, Alain; LAMINEB, Wadid. Building sustainable regional platforms for incubating science and technology businesses: Evidence from US

and French science and technology parks. **Entrepreneurship and Innovation**, v. 13, n. 4, p. 235–247, 2012.

MIRON, Luciana Inês Gomes. Gerenciamento dos requisitos dos clientes de empreendimentos habitacionais de interesse social: proposta para o programa integrado entrada da cidade em Porto Alegre/RS. 2008. 350f. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Programa de Pós Graduação de Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MISSIO, Fabrício; JACOBI, Luciane Flores. **Variáveis dummy: especificações de modelos com parâmetros variáveis**. *Ciência e Natura*, UFSM, v. 29, n. 1, p. 111 – 135, 2007.

MONTORO-SÁNCHEZ, Angeles; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, Marta; MORA-VALENTÍN, Eva M. Effects of knowledge spillovers on innovation and collaboration in science and technology parks. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 948-970, 2011.

MORAN, Marcio Roberto; SILVA, Marco Antônio; LEITE, Neilson Carlos; GOUVÊA, Maria Aparecida. **Diferentes Posicionamentos para Diferentes Grupos de Compradores no B2B: Resultados de Pesquisa de Satisfação Aplicados em uma Única Ferramenta de Formulação Estratégica**. XVI SEMEAD Seminários em Administração, 2013.

MUCHERONI, Marcos L.; FUSCO, Elvis. Plataforma Informacional do Ecosistema Paulista de Inovação: modelo computacional e semântico de apoio à inovação. **Informação & Tecnologia (ITEC)**, Marília/João Pessoa, v. 3, n. 2, p.103-123, 2016.

NASCIMENTO, João Carlos Hipólito Bernardes do; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS em Pesquisas em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 10, n. 3, p. 289-313, 2016.

NG, Irene C. L.; SMITH, Laura A.; VARGO, Stephen L. An Integrative Framework of Value. **Review of Marketing Research**, v. 9, p. 207-243, 2012.

NOCE, Adriana Ferreira Soares. O Processo de Implantação e Operacionalização de um Parque Tecnológico: um estudo de caso. 2002. 119f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis.

O'HERN, M.S.; RINDFLEISCH, A. Customer co-creation: a typology and research agenda, in Naresh K. Malhotra. **Review of Marketing Research**, v. 6, Emerald Group Publishing Limited, p. 84–10, 2010.

OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, p. 460-469, 1980.

OLIVER, Richard L. Satisfaction: **A Behavioral Perspective on the Consumer**. Boston: Irwin/ McGraw-Hill, p. 8, 1997.

PAYNE, A. F., STORBACKA, K., FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83–96, 2008.

PILIGRIMIENE, Zaneta; DOVALIENE, Aiste; VIRVILAITE, Regina. Consumer Engagement in Value Co-Creation: what Kind of Value it Creates for Company? **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 26, n. 4, p. 452–460, 2015.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkatram. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5–14, 2004a.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkatram. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, p. 4 – 9, 2004b.

PREFEITURA DA CIDADE DE SÃO PAULO. Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desenvolvimento/empreendedorismo/incubadora/index.php?p=38440>>. Acesso em: 11 jun. 2018, 11:11:05.

RAMASWAMY, Venkat. **Co-creating value through customers' experiences: the Nike case**. *Estrategy & Leadership*, v. 36, n. 5, 2008.

RAMASWAMY, Venkat; GOUILLART, Francis. **Building the CoCreative Enterprise**. *Harvard Business Review*, p. 1 – 9, 2010.

RAMASWAMY, Venkat. It's about human experiences...and beyond, to co-creation. **Industrial Marketing Management**. v.40, 2011.

RAMASWAMY, Venkat; OZCAN, Kerimcan. **O Paradigma da Cocriação**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

RANJAN, Kumar Rakesh; READ, Stuart. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 5, 2014.

RANJAN, Kumar Rakesh; READ, Stuart. The Six Faces of Value Co-creation: A Field Guide for Executives. **Rutgers Business Review**, v. 2, n. 1, p. 22 -31, 2017.

RICHINS, Marsha L. Valuing things: The public and private meanings of possessio. **Journal of Consumer Research**, v. 21, pg. 504 - 521, 1994.

RIHOVA, Ivana; BUHALIS, Dimitrios; MOITAL, Miguel; GOUTHRO, Mary-Beth. Conceptualising Customer-to-customer Value Co-creation in Tourism. **International Journal of Tourism Research**, 2014. DOI: 10.1002.

RODRIGUES, Joab Maciel Saldanha. Gestão da Satisfação e da fidelidade de consumidores: um estudo dos fatores que afetam a satisfação e fidelidade no mercado de turismo. 2003. 72f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) –

Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

ROVERE, Renata Lebre La; SHEHATA, Lucy Domingues. Políticas de apoio à micro e pequenas empresas e desenvolvimento local: alguns pontos de reflexão. **Revista Redes**, Santa Cruz do Sul, v.11, n. 3, p. 9-24, 2006.

RUIZ, M. S.; UCHOA JR, P. P. de M.; DINATO, M. R. S. Estruturação de Sistema Local de Inovação: o caso de Londrina (PR), Brasil. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 3, n. 2, p. 25-32, 2002.

SARACENI, Sandra. Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente: um estudo exploratório. 2015. 210f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SILVA, Antonio Sergio da. Um modelo de antecedentes para a cocriação de valores em serviços de geriatria na cidade de São Paulo: uma aplicação da modelagem de equações estruturais. 2014. 277 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul.

SILVA, Humberto Caetano Cardoso da; ARAÚJO, Marcus Augusto Vasconcelos. **Determinantes de Satisfação e Insatisfação em Serviços de Suporte à Tecnologia da Informação em Ambientes B2B**. Veredas Favip ano 11, v. 8, n. 2, 2015.

SILVA, Juliane Silveira Freire da Modelagem de Equações Estruturais: apresentação de uma metodologia. 2006. 105f. Dissertação de Metrado (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SILVA, Roseane Patrícia Araújo; MACÊDO, Larissa Cristina Bazilio de; SILVA, Izabela Lorena Ribeiro da. Avaliação das características psicométricas dos questionários utilizados nos periódicos da área contábil: um estudo longitudinal compreendido no período 2003-2012. XX Congresso Brasileiro de Custos – Uberlândia, MG, Brasil, 2013.

SOLIMAN, Marlon. Avaliação da competitividade em indústrias de transformação de plástico. 2014. 126f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.

TROCOLLI, Irene Raguenet; ALTAF, Joyce Gonçalves. Aplicação do modelo da cocriação de valor no agronegócio citrícola paulista. **Revista Política Agrícola**, v. 21, n. 4. p.131-146, 2012.

URRIAGO, Angela Rocio Vásquez; BARGE-GIL, Andrés; RICO, Aurelia Modrego; PARASKEVOPOULOU, Evita. The impact of science and technology parks on firms' radical product innovation: empirical evidence from Spain. Summer **Conference 2010** on "Opening Up Innovation: Strategy, Organization and Technology" at Imperial College London Business School, 2010. Universidad Carlos III de Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 2011.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Its all B2B ... and beyond: toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 181–187, 2011.

ZAGO, Andréa do Prado; WADA, Elizabeth Kyoko. Dinâmica de Stakeholders e Cocriação de Valor em Museus: Um Olhar Inicial. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 12, n. 2, p. 274-298, 2013.

Apêndice A – Questionário sobre cocriação de valor entre empresas incubadas e a incubadora

Olá,

A pesquisa do qual o(a) sr(a) está para participar tem por objetivo estudar a relação da empresa incubada com a incubadora, visando melhorar o desempenho das empresas incubadas, sendo de responsabilidade do pesquisador Álvaro Francisco Fernandes Neto, aluno do curso de Doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS.

O tempo previsto para responder o questionário é de aproximadamente dez minutos.

Nesta pesquisa não há respostas certas ou erradas, somente sua opinião a respeito dos assuntos tratados.

Informamos que a sua identificação será mantida em sigilo e os resultados obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos científicos expostos acima, incluída sua publicação na literatura especializada.

O(a) sr(a) não terá despesa e nem compensação financeira relacionada à sua participação nessa pesquisa.

Os cenários apresentados no questionário são situações ideais que o respondente deve tomar por base para avaliar as afirmativas seguintes ao respectivo cenário.

Nome completo _____

Gênero: 1 – () Masculino 2 – () Feminino _____

Idade do respondente em anos: _____

Nome da empresa: _____

| _____ |⁰⁰¹

| _____ |⁰⁰²

| _____ |⁰⁰³

1. Qual é o seu principal cargo ou função?

1. Único Proprietário _____

2. Sócio Proprietário _____

3. Diretor _____

4. Gerente _____

5. Chefe de Produção _____

6. Chefe da Área Comercial _____

7. Chefe da Área de Pesquisa e Desenvolvimento _____

8. Outros (favor especificar) _____

| _____ |⁰⁰⁴

2. Qual seu grau de escolaridade?

1. Ensino Fundamental completo _____

2. Ensino Médio Completo _____

3. Ensino Superior Incompleto _____

4. Ensino Superior Completo _____

5. Pós-Graduação (Especialização) _____

6. Pós-Graduação (MBA) _____

7. Mestrado completo _____

8. Doutorado completo _____

| _____ |⁰⁰⁵

3. Caso o(a) sr(a) tenha curso superior, qual é a sua formação?

1. Administração de Empresas _____

2. Comércio Exterior _____

3. Contabilidade _____

4. Economia _____

5. Engenharia Civil _____

6. Engenharia Elétrica _____
7. Engenharia Aeronáutica _____
8. Engenharia Naval _____
9. Engenharia Automotiva _____
10. Direito _____
11. Outros (favor especificar) _____ | _____ |₀₀₆

4. A empresa incubada na qual o(a) sr(a) atua já participou de algum evento promovido pela incubadora? 1. () SIM 2. () NÃO | _____ |₀₀₇

5. Quanto tempo a empresa incubada na qual atua está na incubadora? número de anos _____ | _____ |₀₀₈

OU

número de meses _____ | _____ |₀₀₉

6. Qual o setor ou o segmento que a sua empresa atua? _____ | _____ |₀₁₀

7. Qual é o número de pessoas que trabalham na empresa incubada? _____ | _____ |₀₁₁

8. Existem diversos tipos de incubadoras: as de base tecnológica (abrigam empreendimentos que realizam uso de tecnologias); as tradicionais (dão suporte a empresas de setores tradicionais da economia); as mistas (aceitam tanto empreendimentos de base tecnológica, quanto de setores tradicionais) e as sociais (que têm como público-alvo cooperativas e associações populares). Assinale com um X qual é o tipo de incubadora que o(a) sr(a) atua? | _____ |₀₁₂
1. Incubadora de base tecnológica _____
2. Tradicional _____
3. Tanto base tecnológica como tradicional _____
4. Sociais _____
5. Outro tipo (favor especificar) _____

O Sr. Jorge é proprietário da empresa incubada X, que está atuando dentro da incubadora Y. A incubadora apresenta boa estrutura e propicia bom relacionamento entre as incubadas e com ela própria. Nesse período de incubação a empresa X participa de forma ativa, colaborando com as outras empresas e com a própria incubadora e o senhor Jorge se mostra muito satisfeito devido aos resultados obtidos da sua empresa.

Cenário 1:

A incubadora da qual a empresa X faz parte, disponibiliza o acesso às informações em ambiente favorável e de oportunidade para que as empresas incubadas se desenvolvam e participem com sugestões e ideias.

Existe preocupação da incubadora em conhecer as necessidades das incubadas e nesse sentido o Sr. Jorge entende que a incubadora valoriza a atuação das incubadas, pois busca sanar suas dúvidas e melhorar o desempenho delas.

Segundo suas experiências com a incubadora como o(a) sr(a) avalia as afirmativas que se seguem. Grau zero significa que você discorda totalmente da afirmação. Grau dez significa que você concorda totalmente com a afirmação.

Observe a tabela que corresponde à escala de 0,0 a 10,0. Ela deverá ser usada em todas as perguntas que citarem grau de 0 a 10.

Grau muito baixo	Grau baixo	Grau regular	Grau alto	Grau muito alto
------------------	------------	--------------	-----------	-----------------

0,0	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	8,0	9,0	10,0	

Lembre-se de responder como uma empresa incubada

	Grau
1.1 A incubadora está aberta às ideias e sugestões da empresa incubada na qual o(a) sr(a) atua na melhoria dos serviços prestados pela incubadora.	I_____I013
2.1 A incubadora tem um fácil acesso a respeito das minhas preferências.	I_____I014
3.1 A incubadora transmite às empresas incubadas informações relevantes relacionadas ao seu desenvolvimento.	I_____I015
1.2 A incubadora fornece informações suficientes para a sua empresa.	I_____I016
2.2 Os processos e serviços elaborados pela incubadora estão alinhados com as necessidades da sua empresa.	I_____I017
3.2 A fim de obter o maior benefício possível sua empresa desempenha um papel proativo na interação com a incubadora (a empresa aplica sua habilidade, conhecimento, tempo etc).	I_____I018
1.3 A sua empresa incubada gastaria tempo e esforço para compartilhar ideias e sugestões com a incubadora com o objetivo de ajudá-la a melhorar ainda mais seus serviços e processos.	I_____I019
2.3 A incubadora considera o papel da sua empresa tão importante quanto o dela no processo de desenvolvimento da incubada.	I_____I020
3.3 A empresa incubada sempre pode expressar suas necessidades para a incubadora.	I_____I021
1.4 A incubadora fornece para a sua empresa ambiente favorável e oportunidades para que o(a) sr(a) ofereça sugestões e ideias.	I_____I022
2.4 A incubadora e a sua empresa compartilham papéis iguais no alcance dos resultados da sua empresa.	I_____I023
3.4 A incubadora compreende as necessidades das empresas incubadas.	I_____I024
1.5 O conhecimento disponibilizado pela incubadora por meio dos eventos/palestras entre outras atividades, são apropriadas para a sua empresa.	I_____I025
2.5 A incubadora valoriza as perguntas e comentários das empresas incubadas.	I_____I026
3.5 No desenvolvimento dos seus serviços, a incubadora permite a interação da empresa incubada.	I_____I027
1.6 A incubadora está aberta às ideias e sugestões das empresas incubadas para criação de novos cursos/eventos/treinamentos, entre outras atividades.	I_____I028
2.6 A incubadora facilita o acesso da empresa incubada ao mercado.	I_____I029

Cenário 02

Pesquisas feitas com as empresas incubadas, como a do senhor Jorge, sempre mostraram a existência de bom relacionamento entre as empresas e a incubadora, bem como ficou claro o empenho da incubada para atender as normas da incubadora. Essa experiência tem sido muito benéfica para a Empresa X.

Identifique o grau de concordância para as afirmações a seguir. Grau zero significa que você discorda totalmente da afirmação. Grau dez significa que você concorda totalmente com a afirmação.

Lembre-se de responder como uma empresa incubada

	Grau
4.1. A incubadora facilita o engajamento para que empresas incubadas aproveitem plenamente o processo de relacionamento entre ambas.	I_____I030
5.1 O desenvolvimento dos produtos e serviços estimulados pela incubadora, contribui para a ocorrência de experiências memoráveis para sua empresa.	I_____I031
6.1 Os benefícios advindos do fato de uma empresa estar na incubadora depende dela mesma e das condições oferecidas pela incubadora.	I_____I032
4.2. A empresa na qual o(a) sr(a) atua possui um apego ou relacionamento com a incubadora.	I_____I033
5.2 Dependendo da sua participação como empresa incubada, às experiências no processo de desenvolvimento da sua empresa podem ser diferentes das outras empresas incubadas.	I_____I034
6.2 A incubadora busca atender às necessidades individuais de cada uma das empresas incubadas.	I_____I035
4.3. A incubadora foi reconhecida porque as empresas incubadas costumam espalhar palavras positivas sobre ela na rede de empresas.	I_____I036
5.3 É possível para uma empresa incubada melhorar o desenvolvimento de produtos/serviços pela experimentação de coisas novas estimuladas pela incubadora.	I_____I037
6.3 Cada empresa incubada, dependendo de sua necessidade, escolha ou conhecimento, envolve-se de modo distinto no processo de desenvolvimento dos serviços da incubadora.	I_____I038
4.4 A empresa incubada na qual o(a) sr(a) atua possui um relacionamento próximo com a incubadora.	I_____I039
5.4 A incubadora proporciona boas experiências com outras empresas incubadas.	I_____I040
6.4 Os benefícios da personalização, isto é, da exclusividade dependem da incubada e de seu envolvimento nas atividades sugeridas pela incubadora.	I_____I041
4.5 A incubadora proporciona um relacionamento entre as empresas incubadas.	I_____I042
5.5 A incubadora prepara a empresa incubada que o(a) sr(a) atua para os desafios do mercado.	I_____I043
6.5 As necessidades individuais das incubadas são decisivas no grau de envolvimento com a incubadora.	I_____I044
6.6 A incubadora propicia para as empresas incubadas uma experiência global singular além dos seus benefícios funcionais.	I_____I045

Cenário 03

A empresa X do senhor Jorge recebe vários tipos de assistência da incubadora, tais como: treinamentos, assessorias, consultorias, plano de negócios, recursos financeiros, parcerias, suporte tecnológico, localização geográfica, dentre outros.

Identifique o grau de concordância para as afirmações a seguir. Grau zero significa que você discorda totalmente da afirmação. Grau dez significa que você concorda totalmente com a afirmação.

Lembre-se de responder como uma empresa incubada

	Grau
7.1 A incubadora fornece assistência para que a empresa incubada encontre recursos financeiros apropriados.	I _____ I046
7.2 A incubadora apoia parcerias para as empresas incubadas no desenvolvimento de novos produtos/serviços.	I _____ I047
7.3 A incubadora auxilia as empresas incubadas no desenvolvimento e manutenção dos planos de negócios.	I _____ I048
7.4 A incubadora disponibiliza assessorias que auxiliam as empresas incubadas.	I _____ I049
7.5 A incubadora disponibiliza treinamentos que auxiliam as empresas incubadas.	I _____ I050
7.6 A incubadora disponibiliza consultorias que auxiliam as empresas incubadas.	I _____ I051
7.7 A incubadora possui uma localização geográfica adequada para a empresa incubada que o(a) sr(a) atua.	I _____ I052
7.8 A incubadora possui um ambiente físico apropriado para o desenvolvimento das atividades da empresa que o(a) sr(a) atua.	I _____ I053
7.9 A incubadora possui um suporte tecnológico que atenda as necessidades da empresa que o(a) sr(a) atua.	I _____ I054
7.10 A incubadora mensura/quantifica o tempo para implementação de ideias/sugestões das empresas incubadas.	I _____ I055
7.11 A incubadora mensura/quantifica quanto tempo é gasto para preparar as incubadas para receber aporte de investidores.	I _____ I056

Cenário 04

O Sr. Jorge está satisfeito com a decisão que tomou ao escolher a incubadora para desenvolver sua empresa, pois ela apresenta resultados que atendem suas expectativas.

Dê o grau de concordância com relação às seguintes afirmativas que consideram sua satisfação atual em relação à incubadora. Grau zero significa que você discorda totalmente da afirmação. Grau dez significa que você concorda totalmente com a afirmação.

Lembre-se de responder como uma empresa incubada

	Grau
8.1 Minha experiência com a incubação possibilitou o acesso ao mercado.	I _____ I057
8.2 A sua empresa está satisfeita com as reuniões/ eventos promovidos pela incubadora.	I _____ I058
8.3 Estou satisfeito com as atividades e os serviços oferecidos pela incubadora.	I _____ I059
8.4 Ter entrado na incubadora foi a escolha certa para a minha empresa.	I _____ I060
8.5 A incubação da minha empresa atendeu minhas expectativas.	I _____ I061
8.6 A minha empresa está satisfeita com a incubadora.	I _____ I062

Caso tenhamos alguma dúvida sobre a pesquisa, gostaríamos de poder entrar novamente em contato. Por isso solicitamos a gentileza de preencher seu nome completo: _____
e telefone com ddd: _____

Apêndice B – Relatório de Validação de Questionário

RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

PROGRAMA: PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ALUNO: ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO

MATERIAL AVALIADO: QUESTIONÁRIO QUE SERÁ EMPREGADO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA, QUE INTEGRARÁ TESE

FINALIDADE: VALIDAÇÃO DO REFERIDO QUESTIONÁRIO

NOME DO ESPECIALISTA AVALIADOR DO QUESTIONÁRIO: Prof. Dr. LUIZ PAULO LOPES FÁVERO

O ALUNO ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO, ENTROU EM CONTATO COM DIGNÍSSIMO PROF. DR. LUIZ PAULO LOPES FÁVERO, DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP, PARA VALIDAÇÃO DE SEU QUESTIONÁRIO, QUE SERÁ APLICADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUA TESE DE DOUTORADO.

PARECER: De pleno acordo!São Paulo, SP, 05 de outubro de 2018.
LUIZ PAULO LOPES FÁVERO

Prof. Dr. da Universidade de São Paulo - USP

Apêndice C – Relatório de Validação de Questionário

RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

PROGRAMA: PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ALUNO: ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO

MATERIAL AVALIADO: QUESTIONÁRIO QUE SERÁ EMPREGADO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA, QUE INTEGRARÁ TESE

FINALIDADE: VALIDAÇÃO DO REFERIDO QUESTIONÁRIO

NOME DO ESPECIALISTA AVALIADOR DO QUESTIONÁRIO: Prof. Dr. TALES ANDREASSI

O ALUNO ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO, ENTROU EM CONTATO COM DIGNÍSSIMO PROF. DR. TALES ANDREASSI, DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS DE SÃO PAULO, PARA VALIDAÇÃO DE SEU QUESTIONÁRIO, QUE SERÁ APLICADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUA TESE DE DOUTORADO.

PARECER: Após análise e sugestões, o questionário foi validado por mim.

São Paulo, SP, 10 de outubro de 2018.



TALES ANDREASSI

Prof. Dr. da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo - FGV

Apêndice D – Relatório de Validação de Questionário

RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

PROGRAMA: PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ALUNO: ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO

MATERIAL AVALIADO: QUESTIONÁRIO QUE SERÁ EMPREGADO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA, QUE INTEGRARÁ TESE

FINALIDADE: VALIDAÇÃO DO REFERIDO QUESTIONÁRIO

NOME DO ESPECIALISTA AVALIADOR DO QUESTIONÁRIO: Prof. Dr. LUIS CARLOS PADRÃO

O ALUNO ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO, ENTROU EM CONTATO COM DIGNÍSSIMO PROF. DR. LUIS CARLOS PADRÃO, DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, PARA VALIDAÇÃO DE SEU QUESTIONÁRIO, QUE SERÁ APLICADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUA TESE DE DOUTORADO.

PARECER: O questionário deveria ser reavaliado e reformulado em função da revisão do modelo teórico da pesquisa e em função da necessidade de se otimizar a construção do questionário, ver meus comentários a seguir:

Comentários sobre o projeto:

1. O conceito de cocriação de valor, segundo o quadro referencial teórico da tese, se refere ao envolvimento do cliente no desenvolvimento de produtos de uma empresa. Tal conceito é utilizado entre a empresa incubada e a incubadora, ou seja, a empresa incubada é a cliente da incubadora. Tal ponto de vista não fica clara no trabalho. Além disso, as incubadoras não desenvolvem serviços de suporte (infraestrutura, assessoria e networking) juntamente com as empresas incubadas. Em geral, isto é definido pelo parque tecnológico, ou seguindo algumas diretrizes de outras organizações, por exemplo, o Cerne da Anprotec.

2. A incubadora é apresentada como variável moderadora. Por quê? Qual o argumento teórico? No esquema do modelo na Figura 9, a incubadora não aparece como variável moderadora.
3. As hipóteses deveriam ser explicadas com mais clareza e suporte de artigos acadêmicos anteriores. Acho que seria melhor defini-las ao longo da argumentação teórica. Se existe variável moderadora, como ela altera as hipóteses?
4. Considerando que o mesmo respondente informará as informações sobre as atividades e o desempenho (satisfação e competitividade), como será tratado o problema de *common method variance*? (ver Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J. Y.; & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.). Como se selecionará o informante-chave da empresa?

Comentários sobre o questionário:

1. Colocar no mesmo questionário perguntas abertas e fechadas sempre aumenta a dificuldade de resposta. Acho que as perguntas abertas deveriam ser reduzidas.
2. Não vejo utilidade em perguntar ao respondente o endereço. Se a pesquisa é anônima, por que perguntar um dado pessoal do respondente?
3. Existem perguntas redundantes. Pergunta-se o nome do respondente na declaração de consentimento, depois no apêndice pergunta-se novamente. A pergunta 4 se repete na pergunta 17. A pergunta 6 se repete na pergunta 18.
4. Existem problemas entre alguns construtos às suas variáveis observáveis:
 - 4.1. Variável observável S10 – Satisfação (As empresas incubadas atendem a expectativa em relação à personalização ou quão bem o produto se encaixa nos requisitos da empresa incubada na qual você atua): Na verdade, Fornell (1996) relaciona tal variável observável ao construto "customer expectations" que é diferente do construto "satisfação".
 - 4.2. O construto "transparência" na verdade é "Equity" em Ranjan; Read (2014), que abrange transparência, acesso e alinhamento.
5. O construto "incubadora" não é claro, pois envolve diferentes construtos. Por exemplo, Adlešič ;Slavec (2012) usa "Satisfaction with the incubator". Engelman; Fracasso (2013) utiliza "mercado externo" e "network". Ao se ligar variáveis observáveis de diferentes construtos em um construto único, corre-se o risco de se obter resultados insatisfatórios na análise fatorial confirmatória.
6. A escala de 10 pontos para se avaliar as variáveis observáveis não gera maior precisão na resposta e aumenta a dificuldade do respondente em definir sua resposta (ver Weng, Li-Jen. (2004). Impact of the number of response categories and anchor labels on coefficient Alpha and test-retest reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 64: 956-972).

Uberlândia, MG, 14 de Outubro de 2018.



LUIS CARLOS PADRÃO

Prof. Dr. da Universidade Federal de Uberlândia

Apêndice E - Relatório de Validação de Questionário

RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

PROGRAMA: PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ALUNO: ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO

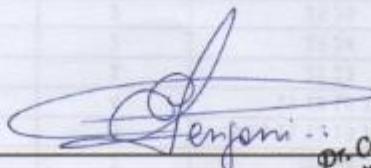
MATERIAL AVALIADO: QUESTIONÁRIO QUE SERÁ EMPREGADO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA, QUE INTEGRARÁ TESE

FINALIDADE: VALIDAÇÃO DO REFERIDO QUESTIONÁRIO

NOME DO ESPECIALISTA AVALIADOR DO QUESTIONÁRIO: CARLOS ERNESTO BENZONI

O ALUNO ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO, ENTROU EM CONTATO COM DIGNÍSSIMO SR. CARLOS ERNESTO BENZONI, DA BIOMEDTECH DO BRASIL LTDA, PARA VALIDAÇÃO DE SEU QUESTIONÁRIO, QUE SERÁ APLICADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUA TESE DE DOUTORADO.

PARECER: Questionário bem completo onde foi conseguido abordar todos os pontos inerentes à participação de um incubado frente à Incubadora.

São Paulo, SP, 18 de outubro de 2018.

CARLOS ERNESTO BENZONI

Diretor Técnico/Comercial da Biomedtech do Brasil Ltda.

BIOMEDTECH DO BRASIL
Prod. Médicos e Diag. Ltda.Dr. Carlos E. Benzoni
Diretor Técnico/Comercial
CRBM - 1.777

Apêndice F - Relatório de Validação de Questionário

RELATÓRIO DE VALIDAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

INSTITUIÇÃO: UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

PROGRAMA: PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ALUNO: ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO

MATERIAL AVALIADO: QUESTIONÁRIO QUE SERÁ EMPREGADO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA, QUE INTEGRARÁ TESE

FINALIDADE: VALIDAÇÃO DO REFERIDO QUESTIONÁRIO

NOME DO ESPECIALISTA AVALIADOR DO QUESTIONÁRIO: JOSÉ CARLOS DE LUCENA

O ALUNO ÁLVARO FRANCISCO FERNANDES NETO, ENTROU EM CONTATO COM DIGNÍSSIMO SR. JOSÉ CARLOS DE LUCENA, COORDENADOR TÉCNICO DO CENTRO DE INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO E TECNOLOGIA – CIETEC, PARA VALIDAÇÃO DE SEU QUESTIONÁRIO, QUE SERÁ APLICADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUA TESE DE DOUTORADO.

PARECER: O questionário está muito extenso e muito complexo. Sugiro simplificar e reduzir as questões. As empresas incubadas se recusam a responder questionários longos

São Paulo, SP, 19 de outubro de 2018.

JOSÉ CARLOS DE LUCENA - Coordenador Técnico
Centro De Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia – CIETEC.