



Serviço Público Federal
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



ESAN – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

MARILZA TRINDADE MENDONÇA

O PAPEL DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS NA CONSTRUÇÃO DE VALOR
TRANSFORMADOR PARA EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO

CAMPO GRANDE - MS

2024

MARILZA TRINDADE MENDONÇA

**O PAPEL DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS NA CONSTRUÇÃO DE VALOR
TRANSFORMADOR PARA EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração, Curso de Doutorado, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de Concentração em Competitividade no Agronegócio e Organizações. Orientador: Prof. Dr. Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva.

CAMPO GRANDE - MS

2024

MARILZA TRINDADE MENDONÇA

**O PAPEL DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS NA CONSTRUÇÃO DE VALOR
TRANSFORMADOR PARA EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Doutora em Administração na área de concentração em Competitividade no Agronegócio e Organizações, do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e aprovada, em sua forma final, em 05 de março de 2024.

Campo Grande - MS, defesa em 05 de março de 2024.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(orientador)

Prof^a. Dra. Caroline Pauletto Spanhol
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(membro interno)

Prof^a. Dra. Adriane Angelica Farias Santos Lopes de Queiroz
(membro externo)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof^a. Dra. Naira Denise Kalb
(membro externo)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Wilson Ravelli Elizeu Maciel
(Membro externo)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

DEDICATÓRIA

Talvez não se possa descrever a ausência de um ente querido, seja deste ou de outro plano qualquer. Então, Deus, em Sua infinita sabedoria, destinou ao coração do homem um sentimento chamado saudade, para quem sabe, confortá-lo em dias frios, mesmo quando se tem a certeza de que sempre haverá um reencontro. Dedico este estudo à minha mãe Carmen e ao meu pai Wanderlei (*in memoriam*), que, sob seus olhares, presentearam-me com a justeza de acreditar que não há nada neste mundo em que eu não possa alcançar por meio da constância e da autoconfiança. Meus grandes incentivadores!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por guiar meus passos e iluminar meu caminho com Sua sabedoria divina. Em cada desafio e conquista, sinto Sua presença constante, fortalecendo-me e proporcionando-me discernimento. Expresso minha profunda gratidão por Suas bênçãos e pela graça que permeia minha jornada.

Agradeço também, às pessoas generosas que têm compartilhado amor, apoio, amizade e o saber, pois são verdadeiros reflexos da bondade divina. Que minha gratidão seja estendida a todos que, de alguma forma, contribuíram para a construção deste estudo e para o meu crescimento.

EPÍGRAFE

"As coisas tangíveis tornam-se insensíveis à palma da mão, mas as coisas findas, muito mais que lindas, essas ficarão."

Carlos Drummond de Andrade.

MENDONÇA, Marilza Trindade. **O PAPEL DAS INCUBADORAS NA CONSTRUÇÃO DE VALOR TRANSFORMADOR PARA EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO**. 113 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração e Negócios - ESAN. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande (MS), 2024.

RESUMO

O estudo em questão destaca-se por sua originalidade ao explorar o conceito de valor transformador no contexto do serviço, um campo que tem desafiado os pesquisadores de marketing. O valor transformador é definido como uma dimensão social de criação de valor que vai além das transações comerciais habituais, promovendo mudanças significativas e edificantes nos indivíduos e nos grupos de mercado. Esta pesquisa enfatiza a importância desse valor para a promoção do bem-estar e da felicidade dos usuários do serviço das incubadoras de empresas. Diferentemente do marketing social, que geralmente se concentra em iniciativas coletivas para o bem-estar humano, a busca pelo valor transformador em ambientes de serviço começa no nível individual e se propaga para todo o ecossistema do serviço. Isso pode ocorrer em organizações com ou sem fins lucrativos, bem como em empresas públicas. No entanto, o provedor do serviço é sempre o responsável pela facilitação dessa transformação, não o cliente. Um exemplo significativo, objeto deste estudo, são as incubadoras de empresas, reconhecidas como catalisadoras de inovação e empreendedorismo. Elas têm a capacidade de transformar ideias em negócios bem-sucedidos, gerando empregos, renda e promovendo o desenvolvimento local. Por meio de seus programas de incubação, não só influenciam os envolvidos diretos, mas também têm o potencial de impactar positivamente consumidores e outras partes interessadas, criando uma sinergia que se estende para além dos muros da incubadora. No contexto brasileiro, as incubadoras de empresas atuam em diversos setores, com destaque para Tecnologia da Informação e Comunicação e Agronegócio. Este estudo, de natureza qualitativa, é pioneiro ao investigar as percepções de valor transformador de empresas do agronegócio incubadas no Brasil. Utilizando uma abordagem inovadora, extraiu do referencial teórico sete dimensões do valor transformador no serviço e, por meio de entrevistas com gestores dessas empresas, buscou analisar essas dimensões. Um dos principais resultados do estudo é a identificação dos atributos "design do serviço" e "experiência do serviço" como facilitadores do valor transformador percebido pelas empresas incubadas. Além disso, propôs uma escala de mensuração do valor transformador no serviço, chamada Transformative Value Service Measurement Scale (TVSMS), que foi validada por especialistas e resultou em 38 variáveis. Essa escala é uma contribuição significativa para o campo do marketing de serviço, uma vez que preenche uma lacuna na literatura científica, proporcionando uma ferramenta para avaliar o impacto do valor

transformador nas interações entre empresas e consumidores. Espera-se que este estudo avance o entendimento sobre o valor transformador no marketing de serviço, incentivando empresas a adotarem abordagens centradas no usuário e na cocriação de valor. Além disso, espera-se que as incubadoras de empresas utilizem essas descobertas para desenvolver estratégias mais abrangentes que promovam mudanças positivas tanto para os indivíduos quanto para a sociedade em geral.

Palavras-chave: Bem-estar. Felicidade. Incubadoras de empresas. Marketing de serviço. Valor Transformador.

MENDONÇA, Marilza Trindade. **THE ROLE OF INCUBATORS IN BUILDING TRANSFORMATIVE VALUE FOR INCUBATED COMPANIES AND THEIR IMPACT ON FOOD CONSUMERS.** 113 pages. Thesis (Doctorate in Administration). School of Administration and Business - ESAN. Federal University of Mato Grosso do Sul. Campo Grande (MS), 2024.

ABSTRACT

The study in question stands out for its originality in exploring the concept of transformative value in the context of service, a field that has challenged marketing researchers. Transformative value is defined as a social dimension of value creation that goes beyond usual commercial transactions, promoting meaningful and uplifting changes in individuals and market groups. This research emphasizes the importance of this value for promoting the well-being and happiness of business incubator service users. Unlike social marketing, which often focuses on collective initiatives for human well-being, the search for transformative value in service environments begins at the individual level and propagates throughout the service ecosystem. This can occur in for-profit and non-profit organizations, as well as public companies. However, the service provider is always responsible for facilitating this transformation, not the customer. A significant example, the subject of this study, are business incubators, recognized as catalysts for innovation and entrepreneurship. They have the ability to transform ideas into successful businesses, generating jobs, income and promoting local development. Through their incubation programs, they not only influence those directly involved, but also have the potential to positively impact consumers and other interested parties, creating a synergy that extends beyond the walls of the incubator. In the Brazilian context, business incubators operate in different sectors, with emphasis on Information and Communication Technology and Agribusiness. This qualitative study is pioneering in investigating the perceptions of transformative value of agribusiness companies incubated in Brazil. Using an innovative approach, he extracted seven dimensions of transformative value in the service from the theoretical framework and, through interviews with managers of these companies, sought to analyze these dimensions. One of the main results of the study is the identification of the attributes "service design" and "service experience" as facilitators of the transformative value perceived by incubated companies. Furthermore, it proposed a scale for measuring the transformative value in the service, called Transformative Value Service Measurement Scale (TVSMS), which was validated by experts and resulted in 38 variables. This scale is a significant contribution to the field of service marketing as it fills a gap in the

scientific literature by providing a tool to assess the impact of transformative value on interactions between companies and consumers. This study is expected to advance understanding of transformative value in service marketing, encouraging companies to adopt user-centered approaches and value co-creation. Furthermore, business incubators are expected to use these findings to develop more comprehensive strategies that promote positive change for both individuals and society at large.

Keywords: Well-being. Happiness. Corporate incubators. Service marketing. Transformative value.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Base teórica do estudo	23
Figura 2 - Evolução da Pesquisa em Serviço Transformador	26
Figura 3 - Número de incubadoras por estado no Brasil	52
Figura 4 - Estrutura do estudo: <i>Timeline</i> da Tese	57
Figura 5 - Etapas para a construção e validação de escala de mensuração	64
Figura 6 - Sentimentos dos incubados relacionados com programa de incubação	78
Figura 7 – <i>Word Cloud</i> das Entrevistas	79
Figura 8 - Apoio Social	79
Figura 9 - <i>Design</i> do Serviço	80
Figura 10 - Contexto Ético do Cuidado	81
Figura 11 - Sustentabilidade Ambiental do Serviço	81
Figura 12 - Disruptura do Padrão Dominante	82
Figura 13 - Experiência do Serviço	82
Figura 14 - Formas de repassar a Experiência com o Serviço	83
Figura 15 - Integração de Recursos	84
Figura 16 - Modelo Estrutural proposto para validação nomológica	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos sobre o valor transformador: escalas e atributos	43
Quadro 2 - Matriz de Amarração	58
Quadro 3 – Roteiro da Entrevista	60
Quadro 4 – Características das empresas incubadas	66
Quadro 5 – Painel dos gestores incubados e a relação com suas incubadoras	67
Quadro 6 – Atributo Apoio Social	69
Quadro 7 – Atributo Design do serviço	70
Quadro 8 - Atributo Contexto ético do cuidado	71
Quadro 9 – Atributo Sustentabilidade ambiental do serviço	72
Quadro 10 – Atributo Disruptura do padrão dominante	73
Quadro 11 – Experiência do serviço	75
Quadro 12 – Atributo Integração de recursos	77
Quadro 13 – Escala proposta para validação de face.	89
Quadro 14 – Principais sugestões dos especialistas	92
Quadro 15 - Escala de Mensuração do Valor Transformador no Serviço (<i>Transformative Value Service Measurement Scale (TVSMS)</i>)	93

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABRE** Associação Brasileira de Embalagem
- ANPROTEC** Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
- CEPEA** Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
- CNPQ** Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- FAPESP** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- FINEP** Financiadora de Estudos e Projetos
- IDE** Negócios Orientados para a Inovação
- ITA** Incubadora de Tecnologia e Inovação em Processamento de Alimentos
- ITACA** Incubadora Tecnológica de Alimentos e Cadeias Agronegócios
- LSD** Lógica do Serviço Dominante
- ODS** Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- OIT** Organização Internacional do Trabalho
- ONU** Organização das Nações Unidas
- SEBRAE** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SEM** *Structural Equation Modelling* (Modelagem de Equações Estruturais)
- SIDAGRO** Secretaria Municipal de Inovação, Desenvolvimento Econômico e Agronegócio
- TCLE** Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- TIC** Tecnologia da Informação e Comunicação
- TVSMS** *Transformative Value Service Measurement Scale*
- TSR** Pesquisa em Serviço Transformador
- UFRGS** Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- WHO** *World Health Organization* (Organização Mundial de Saúde)

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	16
1.1 Introdução	16
1.2 Delimitação do problema de pesquisa	18
1.3 Objetivo geral e específicos	20
1.4 Justificativa e relevância do estudo	20
1.5 Estrutura da tese	22
1.6 Apresentação geral dos pilares teóricos da tese... ..	22
CAPÍTULO 2: O VALOR TRANSFORMADOR NO MARKETING	25
2.1 A Pesquisa em Serviço Transformador (TSR)	25
2.2 O serviço transformador	27
2.3 O valor transformador no marketing	29
2.4 Os atributos do valor transformador	31
2.4.1 Apoio social	32
2.4.2 Design do Serviço	34
2.4.3 Contexto ético do cuidado	35
2.4.4 Sustentabilidade ambiental do serviço	36
2.4.5 Disruptura do padrão dominante	38
2.4.6 Experiência do serviço.....	39
2.4.7 Integração de Recurso	40
2.5 Escalas de mensuração do valor transformador	41
2.6 Considerações a respeito do valor transformador no serviço.....	47
CAPÍTULO 3: AS INCUBADORAS DE EMPRESAS E VALOR TRANSFORMADOR	49
3.1 As incubadoras de empresas no Brasil	50
CAPÍTULO 4: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA TESE	56
4.1 Materiais e métodos	56
4.2 Matriz de Amarração	58
4.3 Coleta de dados....	59
4.4 Proposição de escala de mensuração do valor transformador no serviço (<i>Transformative Value Service Measurement Scale - TVSMS</i>)	62
CAPÍTULO 5: RESULTADOS	65
5.1 Resultados e análise da Etapa 1: um breve contexto dos entrevistados e as entrevistas	

com os gestores das empresas incubadas	65
5.2 Considerações a respeito das incubadoras de empresas e o valor transformador.....	84
5.3 Resultados da etapa 2: escala de mensuração do valor transformador no serviço formulação de Proposições	88
5.4 Formulação das proposições	95
CAPÍTULO 6: CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO	102
6.1 Contribuições da tese, limitações e recomendações para estudos futuros	105
REFERÊNCIAS	107

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1. Introdução

Baseados na lógica do serviço dominante (LSD), Blocker e Barrios (2015) definiram o valor transformador como uma dimensão social de criação de valor capaz de oferecer mudanças edificantes entre indivíduos e grupos no mercado.

Na busca pelo entendimento de como o consumidor e as organizações podem compor este valor transformador para si e para outros, visando seu bem-estar duradouro, é que o serviço transformador vem compondo pesquisas e desafiando pesquisadores em *marketing* (Anderson *et al.*, 2013; Blocker; Barrios, 2015).

Exemplos de como o valor transformador pode surgir, foram apontados por estudiosos como Mulcahy *et al.* (2021) que, ressaltando a multidimensão do valor transformador, defenderam a ideia de que a gamificação vêm sendo utilizada para fornecer serviços transformadores que ajudam no bem-estar do consumidor, e estudaram a adoção da gamificação e dos jogos, de como os *apps* podem cocriar o valor transformador. Quatro *apps*/jogos foram examinados no estudo, com dados coletados de 497 participantes. A análise dos dados, por meio da modelagem de equações estruturais (SEM), revelou que aplicativos gamificados podem propor três dimensões de valor sendo o conhecimento, a distração e a simulação, e que o envolvimento desempenha um papel mediador para gamificação e jogos, em busca do bem-estar.

De outro modo, visando compreender como os serviços de perda de peso *online* podem ajudar os clientes a alcançar uma mudança duradoura, os autores Taiminen, Taiminen e Munnuka (2020) focaram em explorar os papéis da cocriação de valor e resultados de bem-estar no reforço do potencial de valor transformador, concretizado com as intenções dos clientes de continuar um estilo de vida mais saudável após o término do período de serviço.

Os dados foram coletados de 498 participantes de um serviço *online* de perda de peso, e um modelo conceitual de pesquisa foi testado usando SEM. Os achados apontaram que o cumprimento das diretrizes e o apoio social são duas atividades de cocriação de valor que podem influenciar os resultados de serviços transformadores, ou seja, controle comportamental percebido e satisfação com as realizações de alguém. As contribuições para a pesquisa de serviço transformador concentraram-se no papel dos serviços *online* num reforço de uma mudança durável por meio da cocriação de valor e melhorias no bem-estar dos clientes.

Como se nota, para explorar os vários papéis do serviço transformador, a Pesquisa em Serviço Transformador (TSR) tem adotado a cocriação de valor e a lógica dominante do serviço (LSD) como base teórica (Kuppelwieser; Finsterwalder, 2016; Previte; Robertson, 2019), argumentando que o serviço é um processo interativo central para melhorar o bem-estar. E a cocriação de valor representa um aspecto chave da lógica dominante, que postula que o serviço ocorre em processos de cocriação de valor, nos quais diferentes atores interagem e integram seus recursos operantes (habilidades e conhecimento) e operandos (bens e materiais) para seu próprio benefício ou benefício de outros na rede de serviços (Vargo; Lusch, 2004; 2008).

Em uma visão integrada da LSD e TSR, os clientes criam bem-estar por meio de atividades de serviço, e os provedores de serviços visam facilitar o bem-estar do cliente fazendo propostas de valor (Kuppelwieser; Finsterwalder, 2016; Taiminen *et al.*, 2020).

Assim, este engajamento entre provedor de serviços e cliente é o que Wulandari e Nasution (2019) definiram como sendo a cocriação de valor no marketing, onde os clientes desempenham um papel de criadores ativos de valor de acordo com a lógica do serviço (Vargo; Lusch, 2004, 2008). Em outras palavras, a cocriação de valor é a oportunidade de negócios gerada pelo trabalho em conjunto com os clientes (Galvagno; Dalli, 2014).

Porém, poucos estudos até o momento, como ressaltam Gardiazabal e Bianchi (2021), investigaram o valor transformador em outros ecossistemas que não sejam os da saúde, entendendo-se o ecossistema por: “sistemas relativamente independentes e auto-ajustáveis de atores integradores de recursos conectados por arranjos institucionais compartilhados e criação de valor mútuo por meio da troca de serviços” (Vargo e Lusch, 2016).

Assim, os autores analisaram as consequências para o bem-estar das atividades de cocriação de valor no varejo, ou seja, em supermercados. Isso é especialmente relevante, considerando sua alta importância, justificada pelo fato de que indivíduos gastam uma quantidade considerável de tempo e recursos na aquisição de alimentos, embora o bem-estar geralmente não seja considerado um resultado importante.

Suas descobertas revelaram que os atores que passam mais tempo ou têm menos opções disponíveis para eles nestes ambientes, têm seu bem-estar profundamente afetado. Além de terem estendido a conceituação de cocriação de valor no varejo, diferente dos comumente retratados em estudos sobre o valor transformador, os autores enfatizaram a necessidade de ir mais além e propor algo ao cliente ou ao coletivo que lhes traga esse bem-estar duradouro, ou um estado de felicidade propriamente dito, em contextos de serviço, como os de varejo, por exemplo, que assumidamente não foram propostos para gerar o bem-estar (Gardiazabal; Bianchi, 2021).

Pouco também, sobre a temática, parece ter sido retratado em cenários de empreendedorismo e inovação, seja um serviço ofertado por meio de um ente público ou mesmo privado. Objeto deste estudo, as incubadoras de empresas foram definidas por Bone, Allen e Haley (2017) como sendo organizações singulares para o desenvolvimento de negócios, infraestrutura e pessoas, arranjadas para desenvolver novos empreendimentos, apoiando-os nos estágios iniciais de desdobramento e mudanças.

Elas facilitam o desenvolvimento de empreendedores e empreendimentos iniciais, e desempenham um papel na mudança do paradigma empresarial que não mais apenas atribui importância aos lucros, mas também se esforçam para o desenvolvimento sustentável dos negócios (Suhandojo *et al.*, 2022), criando novos empreendedores que produzem produtos ecologicamente corretos, e, muitas delas espalhadas pelo mundo, têm dado atenção considerável ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), proposição da Organização das Nações Unidas (ONU), acordados na Agenda 2030.

Atualmente, há 363 incubadoras ativas no Brasil, cujas empresas incubadas geraram 14 mil postos de trabalhos diretos e as empresas graduadas (aquelas que já saíram para o mercado), geraram cerca de 56 mil em 2019, de acordo com a ANPROTEC (2019), o que vem demonstrando sua importância para a geração de emprego/renda no país.

Há ainda as alegações de estudiosos como, Almasour (2022) que sugerem que as incubadoras de empresas são potenciais catalisadores para levar a atividade empreendedora na era dos ODS ao próximo nível de crescimento em todo o mundo, sendo eles um apelo universal à ação para acabar com a pobreza, proteger o planeta e melhorar a vida e as perspectivas de todas as pessoas. Ao que parece, um objetivo comum com o cerne do valor transformador no serviço, ou seja, levar os indivíduos a mudanças edificantes.

1.2 Delimitação do problema de pesquisa

Nesta direção, investigar o valor transformador no serviço ofertado pelas incubadoras se faz importante sobretudo, porque ele pode ser alcançado quando os provedores de serviço atuam “como uma ponte” para as transformações individual e social, de acordo com Blocker e Barrios (2015).

E mesmo que diversos estudos tenham investigado os impactos econômicos/financeiros ou até de gestão ocasionados pelos programas de incubação das incubadoras às empresas incubadas, a exemplo do estudo de Almeida *et al.* (2021), que investigou o efeito da incubação

no desempenho das empresas e concluiu que as incubadas têm melhor desempenho econômico em seus primeiros anos de vida do que empresas não incubadas, nenhum estudo investigou o valor transformador proposto por essas incubadoras, nem tampouco se este valor é proposto e até transferido para seus consumidores.

Contudo, entregar ao cliente, um bem ou serviço na atualidade, vai muito além de apenas satisfazer a sua necessidade momentânea. A pandemia da COVID-19 que assolou o mundo em 2020 e 2021, fez com que as pessoas refletissem a respeito do que realmente importa em suas experiências de consumo, e muitas vezes, ter condições financeiras não foi sinônimo de garantia de sobrevivência. O comportamento do consumidor sofreu alterações permanentes revelando a necessidade que os consumidores têm em se sentirem bem e realizados durante o processo de consumo (Lima; Macedo, 2022).

Outrossim, diante do contexto apresentado, mesmo se tratando de uma observação preliminar, se o programa de incubação de uma incubadora colabora com as incubadas, pode, desta forma, colaborar com o desenvolvimento local, conseqüentemente, elevar o bem-estar duradouro dos indivíduos. Há de se considerar que de alguma forma essas incubadoras de empresas podem gerar valor para suas incubadas impactando na sua percepção de valor, que poderá ser percebida também pelos próprios consumidores de seus bens ou serviços.

Assinalado por esses desafios, o presente estudo pretende responder a seguinte problemática: “Como se dá a percepção de valor transformador das empresas incubadas em relação às suas incubadoras?”.

Embora os autores relacionados tenham investigado o valor transformador em diversos contextos do serviço, como Anderson *et al.* (2013), Blocker e Barrios (2015), Taiminen, Taiminen e Munnuka (2020) e Gardiazabal e Bianchi (2021), este estudo difere-se dos demais por procurar analisar a percepção de valor transformador pelas empresas do agronegócio incubadas na utilização do programa de incubação de uma incubadora e propor uma escala de mensuração do valor transformador no serviço, por entender que possa ser uma ferramenta relevante na identificação de serviços transformadores e também, por ainda não haver nenhuma escala que reúna os sete atributos do valor transformador apontados pela literatura, portanto uma contribuição relevante e inédita para a Pesquisa em Serviço Transformador (TSR).

Sendo assim, para este estudo de abordagem qualitativa, num primeiro momento, foi investigado se há percepção de valor transformador por parte dos gestores de empresas incubadas, proposto pelo programa de incubação de suas incubadoras. No segundo momento, a partir da investigação teórica e do embasamento científico dos atributos que compõem o valor

transformador, propôs-se uma escala de mensuração de valor transformador no serviço, elaborada e validada com especialistas.

1.3 Objetivo geral e específicos

Na busca por responder à problemática da pesquisa, o seguinte objetivo geral foi definido: “analisar as dimensões da percepção de valor transformador percebidas por empresas do agronegócio incubadas em incubadoras de empresas no Brasil”. Para tanto, este objetivo foi decomposto nos seguintes objetivos específicos:

- a) Determinar teoricamente as dimensões do valor transformador;
- b) Examinar a percepção de valor transformador dos gestores das empresas do agronegócio incubadas na utilização do serviço das incubadoras;
- c) Propor uma escala de mensuração do valor transformador no serviço

O termo serviço transformador é relativamente novo, mas o bem-estar já havia sido retratado em pesquisas anteriores de *marketing*. Todavia, examinar temáticas de como as atividades dos clientes se relacionam com a cocriação de valor e de como ela afeta seu bem-estar, à luz da Pesquisa em Serviço Transformador (TSR), contribuem substancialmente para o desenvolvimento conceitual do serviço transformador que ainda se encontra em construção (Anderson; Ostrom, 2015).

Neste sentido, é que um cenário como o das incubadoras de empresas torna-se propício para a investigação científica a respeito da temática do valor transformador em serviço. No entanto, para este estudo, o interesse se faz em incubadoras que incubam empreendimentos do agronegócio por considerar a importância do agronegócio brasileiro que compôs 26,6% do PIB nacional em 2020 (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - CEPEA, 2020).

1.4 Justificativa e relevância do estudo

Com base nas evidências apresentadas e na própria experiência da pesquisadora com as incubadoras de empresas, o estudo justifica-se, primeiro por compreender a contribuição das incubadoras no desenvolvimento dos empreendimentos iniciais inovadores e de sua parcela de responsabilidade para o desenvolvimento local, o que por sua vez, podem trazer um bem-estar

duradouro tanto para os gestores de empresas incubadas que veem no serviço de uma incubadora a possibilidade de mudança de vida por meio da concretização de uma ideia de negócio, quanto para os consumidores que podem ter acesso a bens/serviços acessíveis e seguros, oriundos de um comércio justo e sustentável, apontando assim sua intenção em comprar, pagar mais e, até recomendar bens/serviços oriundos da incubação.

Segundo, porque conforme Anderson e Ostrom (2015) preconizam, a investigação científica sobre o valor transformador ainda se encontra no início e merece atenção por parte dos pesquisadores de marketing, e, desta forma este estudo pode colaborar com a ampliação da conceituação de valor transformador no serviço ofertado pelas incubadoras de empresas.

Por último, mas não menos importante, está o fato de que os gerentes das organizações precisam compreender as necessidades de suas empresas em ofertar ao cliente mais que a promoção do bem-estar momentâneo por meio de seus bens/serviços, mas sim a proposição de estados de bem-estar duradouros e de felicidade como forma de retenção do cliente por meio de mudanças edificantes e transformadoras das pessoas nas quais esses empreendimentos alcançam, visto que pouca atenção tem sido dada a ecossistemas diferenciados quando se investiga a temática do valor transformador (Gardiazabal; Bianchi, 2021).

Portanto, esta pesquisa tem como objeto de estudo as incubadoras de empresas, justificado pela similaridade em atuarem como uma “ponte” para suas empresas incubadas, primeiro porque transformam ideias em negócios (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC, 2020), propõem valor ao cliente (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, 2020) e promovem o desenvolvimento econômico regional onde estão localizadas (Lock; Nardi; Silva, 2017), o que corrobora com o apontamento de Arcese *et al.* (2015), de que um dos objetivos das incubadoras de empresas é orientar as estratégias de proposição de valor para o cliente. E, da mesma forma, orientar interações com empreendedores e empresas incubadas, corroborando também, com o que preconiza a Lei N.º 6.709 de 8 de novembro de 2021, do município de Campo Grande (MS), em seu inciso VIII, do Art.7º, Cap. II.

Segundo, e não menos importante, porque as incubadoras atuam como facilitadoras ligando as empresas incubadas e as redes de fornecedores, clientes e consumidores (SEBRAE, 2020), atendendo às suas necessidades de consumo, buscando a promoção do bem-estar duradouro.

E, por último, estudar o valor transformador em incubadoras de empresas diante deste novo cenário pós-pandêmico parece um contexto propício para uma investigação a respeito do tema, dado que possivelmente a pandemia imposta à humanidade pela COVID-19 (infecção

respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2), que vitimou entre os anos de 2020 e 2021 mais de 5 milhões de pessoas pelo mundo (*World Health Organization - WHO*, 2021), vem mudando a forma de como as empresas devem formatar seus serviços. O que, de alguma maneira, poderá impactar também na proposição de valor das organizações e, por sua vez, como elas se esforçam em gerar oportunidades e experiências para que o cliente possa criar o seu próprio valor, segundo Grönroos e Ravald (2011).

1.5 Estrutura da tese

Este estudo foi estruturado em seis capítulos, sendo que neste primeiro, uma apresentação geral do estudo bem como, a delimitação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e, a relevância do estudo, foram contextualizados. O embasamento teórico do estudo é apresentado no segundo capítulo abordando uma revisão investigativa sobre o valor transformador no marketing, ou seja, conceitos sobre a pesquisa em serviço transformador, o serviço transformador e o valor transformador, bem como, seus atributos e escalas de mensuração.

O terceiro capítulo traz uma explanação a respeito do objeto deste estudo, as incubadoras de empresas, suas relações com o valor transformador e um panorama das incubadoras no Brasil.

No que tange aos procedimentos metodológicos, o capítulo seguinte contempla materiais e métodos, a matriz de amarração do estudo, além dos procedimentos metodológicos da tese.

O quinto capítulo apresenta os resultados do estudo em duas seções, sendo que na primeira, o estudo traz um breve contexto dos entrevistados, as entrevistas realizadas, bem como, uma síntese das entrevistas em forma de quadros e figuras, para dar maior clareza ao entendimento. A segunda seção apresenta a proposição da escala de mensuração do serviço transformador, a escala validada por especialistas, bem como o modelo estrutural proposto para teste de validade nomológica.

As considerações finais do estudo estão dispostas no sexto capítulo, bem como as contribuições da tese, limitações e recomendações para estudos futuros.

1.6 Apresentação geral dos pilares teóricos da tese

O presente estudo teve como principal balizador teórico o valor transformador no marketing. A conceituação da pesquisa em serviço transformador, do serviço transformador e do valor transformador são elucidados no capítulo segundo, bem como, seus atributos e as escalas de mensuração identificados na literatura científica.

Para compreender de que forma podem-se projetar e otimizar serviços capazes de promover melhorias duradouras no bem-estar do consumidor, é que a Pesquisa em Serviço Transformador (TSR) se concentra em aspectos que melhorem a condição humana em serviço (Rosembaum, 2015), ou seja, o foco da TSR está em explorar o potencial do serviço para melhorar a vida dos grupos de usuários: consumidores, funcionários, comunidades e o ecossistema por meio do bem-estar (Anderson *et al.*, 2011).

Algumas pesquisas vêm se destacando nesta construção do que vem a ser o serviço transformador e de que maneira ele pode propor este valor, e, considerando a maior importância dos serviços na vida dos consumidores na atualidade. Ainda assim, alegando as atenções limitadas que vêm sendo dadas para a Pesquisa em Serviço Transformador (TSR), os pesquisadores Sharma e Kumar (2021) estudaram uma relação causal entre os fatores que influenciam o desempenho de uma organização que fornece os serviços transformadores e concluíram que gerentes da alta administração desempenham um grande papel no bem-estar do consumidor.

Figura 1 - Base teórica do estudo



Em síntese, a Figura 1 retrata a base teórica do estudo, ou seja, tendo na Pesquisa em Serviço Transformador, aquela que investiga e desenvolve o serviço transformador, capaz de propor valor transformador para o usuário do serviço, sendo a cocriação, a chave para que o usuário o alcance e irradie bem-estar duradouro e felicidade para todo o ecossistema.

Para Blocker e Barrios (2021) o valor transformador enfatiza mudanças edificantes e duradouras que surgem no mercado, mas que vão além das reações do consumidor dentro do ciclo de compra. Ele não equivale ao bem-estar, mas serve como um construto intermediário para promover o bem-estar. As organizações podem ter como objetivo propor valor transformador ou ele pode surgir indiretamente quando a plataforma de um serviço para criar valor habitual facilitar a criação do valor transformador. Ele tanto pode estar atrelado ao início, como objetivo do serviço ou surgir do acúmulo de valor ao longo do tempo gerando mudanças profundas e edificantes nos indivíduos.

CAPÍTULO 2: O VALOR TRANSFORMADOR NO MARKETING

O marketing vem enfatizando sobre como promover o bem-estar pela transformação do serviço e, embora a Pesquisa em Serviço Transformador (TSR) seja relativamente nova, deve ir além de publicações científicas para melhorias positivas mensuráveis na vida do consumidor, assim afirmam Anderson e Ostrom (2015).

O bem-estar está conectado ao valor, e, na lógica do serviço, o valor de um serviço é definido como uma contribuição para o bem-estar de um cliente, na perspectiva do cliente, conforme Grönroos e Gummerus (2014) ressaltam. De igual maneira, na lógica do serviço dominante (LSD) Vargo e Lusch (2016, p. 8) descrevem a cocriação de valor como “as ações de múltiplos atores, muitas vezes inconscientes uns dos outros, que contribuem para o bem-estar uns dos outros”. Ou seja, o conceito de valor envolve uma mudança de bem-estar, alcançada por meio do serviço (Dean; Indrianti, 2020).

Este capítulo destrincha a Pesquisa em Serviço Transformador (TSR) atribuída àquela que se concentra na criação de mudanças para os indivíduos, famílias, comunidades, sociedade e ecossistemas, por meio do serviço (Anderson *et al.*, 2013). Também detalha o Serviço Transformador, aquele que cria o Valor Transformador, e o próprio Valor Transformador, definido por Blocker e Barrios (2015) como uma dimensão social da criação de valor que evidencia mudanças edificantes nos indivíduos e no coletivo.

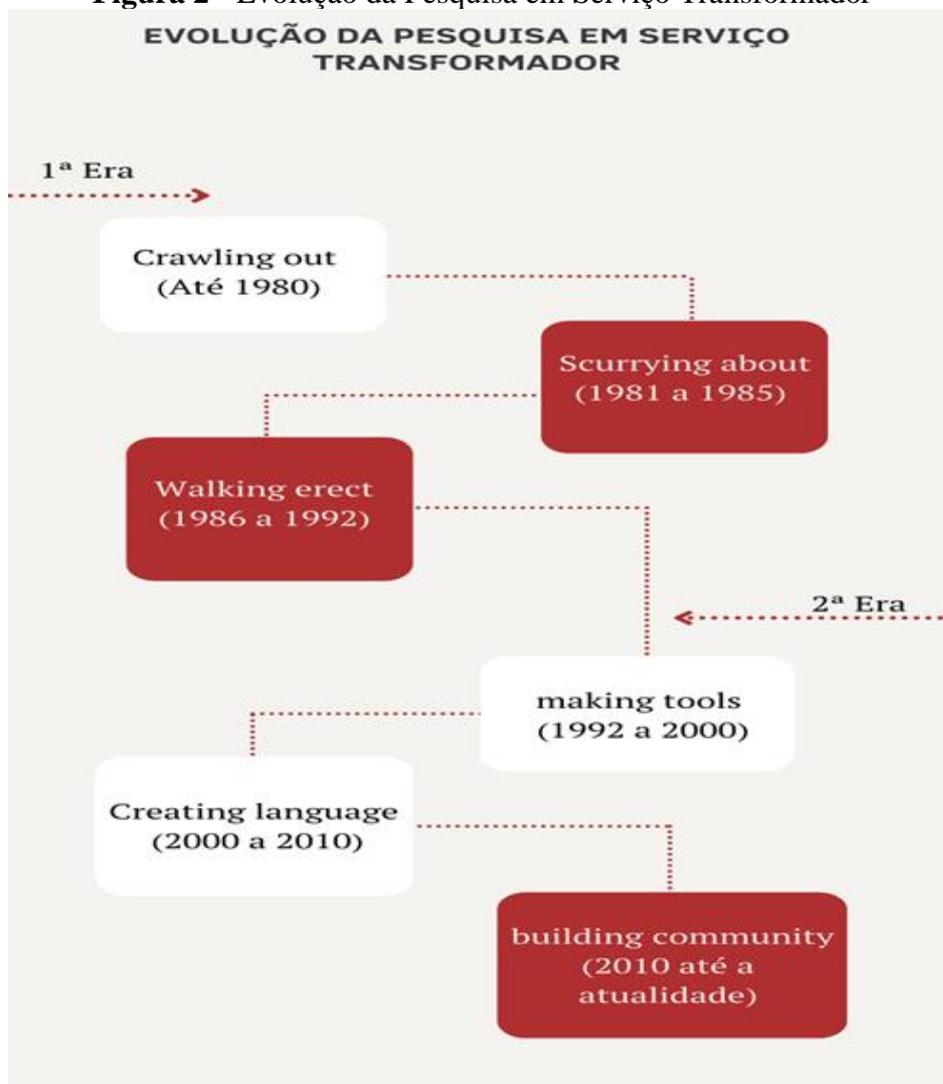
Aqui também são elucidados os atributos que compõem o valor transformador, bem como aspectos das escalas de mensuração encontradas na literatura científica. Essas escalas são utilizadas pelos autores para estimar a ocorrência de valor transformador no serviço.

2.1 A Pesquisa em Serviço Transformador (TSR)

Surgindo como uma continuação da evolução da literatura em serviço (Fisk *et al.*, 1993), a Pesquisa em Serviço Transformador (TSR) concentra-se na criação de melhorias edificantes no bem-estar do consumidor, podendo ser obtido por profissionais de serviço; pelo design do serviço; por treinamentos de provedores de serviço; e pelo desenvolvimento de redes de serviços que trabalham concomitantemente para aliviar, ou minimizar, o sofrimento do consumidor que muitas vezes ocorre durante os encontros de serviço (Nasr; Fisk, 2019). Quanto ao *design de serviço*, Anderson, Nasr e Rayburn (2017) apontam que este atributo é ideal para ajudar a alcançar os objetivos da TSR porque o *design* é orientado para a ação.

Russell-Bennett *et al.* (2019) traçam uma linha do tempo (Figura 2) em seu estudo, que contempla as eras e as etapas da evolução pelas quais a pesquisa em serviço avançou. Na primeira era da evolução, o primeiro estágio, denominado “*Crawling out*” (Fisk *et al.*, 2019), ocorreu até 1980, quando estudiosos do serviço se posicionaram como um subcampo do marketing. De 1981 a 1985, o segundo estágio denominou-se “*Scurrying about*” e foi caracterizado por um pequeno grupo de estudiosos em serviço de todo o mundo que se reuniram e começaram a colaborar com a pesquisa em serviço. De 1986 a 1992, o estágio denominado “*Walking erect*” marcou o reconhecimento dos paradigmas de marketing do serviço pela disciplina de marketing.

Figura 2 - Evolução da Pesquisa em Serviço Transformador



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do estudo de Russell-Bennett *et al.* (2019).

A segunda era inicia-se com a etapa “*Making tools*” (1992 – 2000), marcada por inúmeras ferramentas tecnológicas desenvolvidas para a sofisticação do campo do serviço. O

segundo estágio, “*Creating language*”, iniciou-se logo na sequência e durou até 2010 sendo marcado pela ampla disseminação de terminologias como “marketing de serviço” e “gestão de serviço”. O último estágio iniciou-se a partir de 2010 e ainda perdura; foi denominado “*Building community*” e propagou novos subcampos do serviço, incluindo a Pesquisa em Serviço Transformador (TSR), de acordo com Fisk e Grove (2010).

O paradigma da TSR incentiva os pesquisadores a criar teorias e a emprestar teorias de outras áreas disciplinares para tentar entender como as ofertas de serviços, os sistemas e redes de serviços, bem como provedores de serviços podem aumentar o bem-estar do consumidor em ambientes de serviço (Rosembaum, 2015). Com o surgimento da TSR, Russell-Bennett *et al.* (2019) ressaltaram que este subcampo e o do marketing social, numa busca por problemas sociais ainda não resolvidos, podem convergir num apanhado de soluções para uma mudança social que melhore o bem-estar humano por meio do serviço.

Mas, Russell-Bennett *et al.* (2019) afirmam que há uma clara diferença entre os propósitos do marketing social e a TSR. Primeiro, eles se distinguem no seu ponto de partida, ou seja, enquanto o marketing social parte do bem-estar para a sociedade, TSR inicia-se com o bem-estar do indivíduo e opera em todos os três setores: público, sem fins lucrativos e com fins lucrativos. Já o marketing social opera apenas no setor público e sem fins lucrativos.

A orientação para o cliente no marketing social tem como objetivo o benefício social, a exemplo: melhorar a saúde preventiva. Já a TSR está centrada essencialmente no serviço por natureza, com o provedor sendo o responsável principal pela transformação, não o cliente.

Os autores apontam ainda outras diferenças fundamentais, como as métricas de sucesso. Para o marketing social, as variáveis de resultado podem ser a quantidade de vidas salvas (por alguma campanha como a prevenção ao álcool) ou as reduções na emissão de carbono. Enquanto para a TSR, as métricas estão relacionadas com evidências de melhorias no indivíduo, na comunidade e até mesmo o bem-estar global. Podem focar em como os serviços influenciam a percepção subjetiva de bem-estar de uma pessoa, da qualidade de vida, dentre outras. Quanto às métricas para a comunidade, como os serviços influenciam um grupo de indivíduos em um contexto específico, como o serviço para idosos em abrigos, por exemplo. E, de maneira global, como os serviços influenciam muitas comunidades, como indivíduos com deficiência ou em situações de vulnerabilidade. Todavia, ambos devem convergir para o bem-estar humano.

2.2 O serviço transformador

O serviço transformador é aquele que pode promover o bem-estar para a população e, é a maneira pela qual prestadores de serviços, sejam serviços tradicionais com fins lucrativos ou serviços com uma missão social explícita, podem facilitar a edificação social na perspectiva do valor transformador (Blocker; Barrios, 2015). Ele se concentra em melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade por meio de serviços, provedores de serviços e sistemas de serviços (Ostrom *et al.*, 2010), o que pode ocorrer em “encontros de serviço” (Nasr; Fisk, 2019).

Assim, visando compreender como os serviços podem ajudar os clientes a alcançar uma mudança duradoura, os autores Taiminen, Taiminen e Munnuka (2020) focaram em explorar os papéis da cocriação de valor e resultados de bem-estar no reforço do potencial de valor transformador, concretizado com as intenções dos clientes de continuar adotando um estilo de vida mais saudável após o término do período de um serviço de perda de peso *online* (objeto de estudo dos autores).

Os resultados levaram a uma compreensão de que o cumprimento das diretrizes e o apoio social são duas atividades de cocriação de valor que podem influenciar os resultados de serviços transformadores. As contribuições para a pesquisa de serviço transformador concentraram-se no papel dos serviços *online* num reforço de uma mudança durável por meio da cocriação de valor e melhorias no bem-estar dos clientes.

Para Parsons *et al.* (2021), o serviço transformador pode ser aquele que tem um efeito que “transborda” afetando um público mais amplo originalmente previsto. De acordo com Blocker e Barrios (2015), o serviço transformador deve se concentrar em mudanças duráveis em vez de melhorias temporais no bem-estar. Consumidores que passam por experiências de serviço transformadoras tendem a tomar decisões que envolvem outras pessoas chave em suas vidas, e também usam frequentemente uma variedade de provedores de serviço. Considerando isso uma limitação, é que pesquisadores recomendam a importância de se compreender todo o ecossistema de serviço (Azzari; Baker, 2020).

Assumindo que o bem-estar do ser humano ocorre nas interações com outros seres humanos em ecossistemas de serviço, que podem facilitar ou inibir o bem-estar, dá-se a importância de níveis micro, meso e macro do ecossistema para o design do serviço e a entrega de uma experiência em serviço (Beirão *et al.*, 2017).

Todavia, é preciso que organizações extrapolem e sejam capazes de propor serviços que possam transformar estruturas sociais, muito além de práticas comerciais, devendo cultivar uma compreensão sofisticada das estruturas sociais e arranjos institucionais que impactam no bem-estar. O que se traduz em olhar além das soluções uniformes, compreender o que de fato a transformação significa para as diversas comunidades e juntamente com elas, descobrir

soluções para problemas locais, legitimar a voz de uma organização no domínio político, bem como fornecer informações para inovar os processos convencionais de marketing que desenvolvam proposição de valor e plataformas para criação de valor (Blocker; Barrios, 2015).

Rosembaum (2015) ressalta que a nova perspectiva da TSR contempla que os gestores públicos se envolvam em mudanças transformadoras que obtenham retorno dos provedores de serviço público e de entidades governamentais. Este ciclo de cocriação ativa não beneficia apenas o usuário envolvido no serviço, mas também pode gerar um benefício tanto para atuais quanto para futuros usuários, fazendo com que colham um bem-estar coletivo em suas localidades.

Para Cheung e McColl-Kennedy (2015), o serviço transformador é capaz de redefinir as prioridades do marketing, passando de um foco na busca individual para a satisfação daqueles preocupados em fazer conexões e algo mais significativo, pois ele é baseado em valores e crenças compartilhados, como o cuidado com os outros, o meio ambiente e a benevolência. Esses sentimentos de cuidado que o consumidor sente podem criar fortes laços sociais.

2.3 O valor transformador no marketing

Baseados na lógica do serviço dominante (LSD), Blocker e Barrios (2015) definiram o valor transformador como uma dimensão social de criação de valor capaz de oferecer mudanças edificantes entre indivíduos e grupos no mercado.

Considerando a importância do estudo relacionado com o bem-estar do consumidor, tem havido crescente interesse da comunidade científica em ampliar a conceituação e o entendimento de como lidar com serviços relacionados com questões centradas no bem-estar; bem como de que forma promover comportamentos de coprodução que possam influenciar o bem-estar de alguma maneira. Sendo assim, o termo valor transformador (Anderson; Ostrom, 2015) facilita a identificação da pesquisa em serviço capaz de contribuir com a compreensão de bem-estar. Mas, o surgimento de valor transformador exige que os clientes reconheçam seu estado de bem-estar aprimorado (Blocker; Barrios, 2015).

Todavia, o valor transformador não deve ser confundido com o valor habitual (Blocker; Barrios, 2015). O valor habitual trata-se de um valor cotidiano que atende às necessidades do consumidor, enquanto o valor transformador gera mudanças “edificantes” para um maior bem-estar entre os indivíduos e as pessoas, ocorrendo quando os indivíduos se tornam cientes de seu

papel nas estruturas de reprodução social. No entanto, não repetem o *status quo*, mas, sim, optam por fazer mudanças em padrões dominantes de comportamento. Ou seja, o valor transformador detém uma natureza excepcional, pois a mudança edificante para Blocker e Barrios (2015, p. 277) é quando os clientes sentem que “é difícil imaginar-se vivendo sob o estado anterior”.

De outro modo, Mulder *et al.* (2015) alertam para que estudiosos da TSR avancem no sentido de expandir as lentes para além da experiência em serviço imediato e de sua rede de atores, para que se possa compreender todo o escopo do valor do serviço. Pois, para que o serviço transformador ocorra e que o valor transformador possa ser cocriado entre as partes, é necessário que ele vá além da perspectiva de uma interação imediata (apenas entre dois atores). Sendo assim, deve-se considerar os outros atores que desempenham um papel de apoio na interação, o número de forças que ocorrem antes e que contribuem para a interação, bem como as consequências em cascata para os diferentes atores envolvidos nela.

A criação de valor transformador passa a ser uma opção para fornecedores de serviços que propõem valor habitual e que queiram ir além, podendo ter na sua estratégia de atendimento um trampolim para mudanças em micro e macro ambientes. Pois, o valor transformador não só requer mudanças nas crenças, atitudes e valores, mas também nos recursos, processos e práticas (Blocker; Barrios, 2015).

Portanto, em vez de ver o surgimento de valor como uma atividade unidirecional (empresa para o consumidor), ela deve ser vista operando numa multidimensionalidade, uma vez que os atores do mercado cocriam valor para si próprios e outros. Contudo, nem todos os atores encontram-se no mesmo nível. Indivíduos que vivem em papéis sociais não favorecidos podem ter maior necessidade de serviços para facilitar o valor para eles. Uma realidade pouco explorada, visto que muitas pesquisas sobre a cocriação de valor exploraram amplamente contextos da abundância de recursos (Blocker; Barrios, 2015).

Mas a coprodução é uma limitante devido ao fato de sugerir participação estreita e uma autonomia mínima (Mulder *et al.*, 2015). O que deve ser inerente ao valor transformador é, de fato, a cocriação de valor, porque implica em inventividade e *design* compartilhados, em que o participante desempenha um papel ativo no serviço ofertado (Ostrom *et al.*, 2010).

Embora algumas conexões possam estar ocultas ou imperceptíveis no ecossistema de serviço, elas podem levar a oportunidades significativas de criação de valor, talvez até mesmo redefinindo a natureza dos relacionamentos. Sentir-se pertencente a um ecossistema de serviço por exemplo, supera lacunas de conhecimento e habilidades, obtém acesso a recursos críticos, incluindo capital financeiro e constrói relacionamentos importantes (Zahra *et al.*, 2012).

Ou seja, o valor para o indivíduo torna-se valor transformador para a sociedade quando envolve os outros, com uma interdependência que se constrói em redes, e que acaba por influenciar os resultados individuais e coletivos (Dean; Indrianti, 2020).

O valor transformador é capaz de refletir o potencial de um serviço e sua capacidade para reforçar uma mudança duradoura em seu cliente, sendo que a realização do potencial se manifesta não apenas como melhoria do bem-estar, mas também como intenção de manter a melhoria deste bem-estar depois de findado o processo do serviço (Taiminen; Taiminen; Munnuka, 2020).

O bem-estar duradouro requer aprimoramento e, conforme apregoa Parkinson *et al.* (2019, p. 366) “o bem-estar aprimorado inclui um senso de identidade aprimorado, sentimentos de gratidão e níveis de condicionamento físico aumentados. Essas mudanças simultâneas demonstraram a cocriação de valor transformador”.

Sobre isto, Taiminen, Taiminen e Munnuka (2020) ressaltam que o verdadeiro potencial transformador de geração de valor do serviço é percebido não apenas como o bem-estar temporariamente melhorado dos clientes, mas quando os clientes pretendem continuar a manter seu bem-estar melhorado após o processo de serviço. Isso implica que provedores de serviços podem se posicionar para facilitar dimensões simultâneas de cocriação de valor, permitindo que o consumidor experimente valor transformador. Incentivar o acesso a diversas propostas de valor em todo o processo de consumo facilitará a cocriação de valor e, assim, ajudará os consumidores a receber valor transformador (Parkinson *et al.*, 2019).

2.4 Os atributos do valor transformador

Enquanto o valor habitual sustenta a manutenção da satisfação das necessidades de rotina de um indivíduo e reproduz o discurso de valor predominante, o valor transformador pode surgir à medida em que organizações e indivíduos contestam e alteram os esquemas e recursos que definem sua realidade de consumo, bem como suas estruturas sociais mais amplas. O valor transformador surge em sistemas sociais dinâmicos nos quais tanto a organização quanto os indivíduos moldam sua estrutura para um potencial de aprendizagem, adaptabilidade e escolhas criativas (Blocker; Barrios, 2015).

No entanto, o objetivo principal da busca do valor transformador é o bem-estar, entendendo-o por duas formas de abordagens apontadas pelos pesquisadores: a objetiva e a subjetiva. A objetiva trata-se de indicadores de qualidade de vida, como recursos materiais (por

exemplo, renda, alimentação, habitação) e atributos sociais (educação, saúde, voz política, redes sociais e conexões). Enquanto a segunda, a subjetiva, refere-se às avaliações das próprias pessoas sobre suas vidas, especialmente sua satisfação com a vida (uma avaliação cognitiva), felicidade (um estado emocional positivo) e infelicidade (um estado emocional negativo) (Diener; Suh, 1997), sendo que a subjetiva parece ter um vínculo maior com o valor transformador.

O que difere o valor transformador do habitual é que este último vai além da satisfação do cliente e de sua intenção de voltar a consumir aquele serviço. Porém, outras dimensões devem ser consideradas para que o valor transformador ocorra, dentre eles, o apoio social (Russell-Bennett *et al.*, 2019), o contexto ético do cuidado (Parsons *et al.*, 2021); o *design* do serviço (Blocker; Barrios, 2015); a sustentabilidade ambiental no serviço, a disruptura do padrão dominante, a experiência no serviço e a integração de recursos.

Especificamente, o valor transformador pode se manifestar em vários fenômenos intrassubjetivos e intersubjetivos, por exemplo processos, experiências e práticas (Blocker; Barrios, 2015).

Assim, o estado da arte deste estudo resultou nas dimensões elencadas abaixo, extraídos do levantamento teórico, a saber: apoio social, design do serviço, contexto ético do cuidado, sustentabilidade ambiental do serviço, disruptura do padrão dominante, experiência do serviço, e, integração de recursos.

Diante deste contexto teórico, os achados a respeito da temática do valor transformador conduziram este estudo a destacar sete principais atributos, a saber: apoio social, design do serviço, contexto ético do cuidado, disruptura do padrão dominante, sustentabilidade ambiental do serviço, experiência do serviço, e, integração de recursos.

2.4.1 Apoio social

A temática do apoio social acompanha a TSR, que tem focado em consumidores vulneráveis. Entendendo por consumidor vulnerável aquele que entra em um suporte de serviço com alguma desvantagem (Rosembaum, 2015), como alguém com deficiências físicas, idade avançada, exploração sexual, orientação sexual, distante geograficamente, com obesidade e assim por diante (Russel-Bennett *et al.*, 2019). Os pesquisadores em serviço incentivam empresas a cocriar valor para esses consumidores, até por meio de práticas inclusivas.

O apoio social diz respeito à percepção que os indivíduos têm dos recursos sociais disponíveis, ou aqueles fornecidos a eles por outros membros em sua rede, no contexto do apoio formal, conexões de ajuda informais e relacionamentos (Gottlieb; Bergen, 2010). Ele fornece uma base para percepções éticas, que, então, influenciam na melhoria da qualidade do relacionamento e nas intenções de cocriação de valor (Nadeem *et al.*, 2020), influenciando também a confiança, a satisfação e o comprometimento dos consumidores. O apoio social é definido como informações que levam o indivíduo a acreditar que está sendo cuidado e amado, estimado e pertencente a uma rede de obrigações mútuas (Cobb, 1976).

Interações sem julgamento por exemplo, em forma de apoio social, demonstraram melhorar o bem-estar em uma variedade de configurações. O bem-estar aprimorado inclui um senso de identidade aprimorado, sentimentos de gratidão e níveis de condicionamento físico ampliados. Essas mudanças simultâneas demonstraram a cocriação de valor transformador (Parkinson *et al.*, 2019).

No entanto, pouco se investigou sobre como o apoio social facilita a melhoria do bem-estar. Ele é um recurso operante, intangível e moldado a partir das aptidões de conhecimento dos provedores do serviço, examinado também como um recurso em uma variedade de serviços transformadores *offline*, por exemplo. O valor cocriado pelos consumidores ao perceberem os benefícios da integração do suporte social culmina em se tornar um valor transformador.

Ainda que as dimensões individuais de valor sejam identificáveis, o valor cocriado ao longo do processo de consumo culmina em valor transformador. Isso significa que o valor transita de dimensões individuais para valor transformador; ou seja, os participantes experimentam as dimensões simultaneamente (Parkinson *et al.*, 2019).

Há vários tipos potenciais de apoio social (Larocco; House; French-Jr., 1980), dentre eles, o apoio emocional, o apoio instrumental, o apoio dimensional, e até o apoio que provê conhecimento e informações. O apoio emocional envolve aspectos como o incentivo, a melhora na estima, o afeto e a preocupação fornecidos ao destinatário do apoio social. Parkinson *et al.*, (2019) enfatizam que quando o apoio emocional é evidente, há um sentimento de pertencimento aprimorado e uma satisfação em ajudar os outros, o que cocria valor transformador para os envolvidos.

Já o apoio informacional está relacionado à orientação ou conselho fornecido por outros; o apoio instrumental refere-se a ajuda tangível em termos de recursos, como dinheiro e materiais; enquanto o apoio de avaliação se relaciona com o fornecimento de *feedback* e afirmação (Taiminen; Taiminen; Munnuka, 2020).

Nadeem *et al.* (2020) teorizaram que o suporte emocional e informativo são dimensões essenciais do apoio social para a economia compartilhada, por exemplo. Quando o suporte emocional existe, consumidores sentem que estão sendo cuidados e compreendidos. E, quando o suporte informativo é promulgado por meio da economia compartilhada, os consumidores podem sentir que eles são capazes de adquirir informações relevantes e isso tudo pode encorajar os consumidores a compartilhar informações com outros e contar com as orientações de outros como suporte às suas decisões, ou seja, cocriam valor.

2.4.2 Design do Serviço

O *design* do serviço facilita as práticas e gera oportunidades para o que os indivíduos criem valor transformador para si próprios, pois as experiências vivenciadas pelo formato do serviço ofertado facilitam romper com suas vidas normais e posições sociais (Blocker; Barrios, 2015).

Recentemente, o *design* de serviço foi proposto como uma força transformadora que pode ir além de melhorar experiências de serviço, para projetar uma transformação mais sistêmica caminhando para o serviço em rede, desenvolvimento de plataformas e recursos para mudanças contínuas (Patricio *et al.*, 2020). Orientado para a ação, ele pode influenciar intencionalmente o Sistema de Serviço Transformador na direção ao caminho desejado (Patricio *et al.*, 2019) e, ainda, pode estar relacionado ao desenvolvimento imaginativo de futuros possíveis pelos atores do sistema de serviços. A forma como eles respondem aos desafios e às incertezas da vida faz também com que os atores se distanciem dos esquemas e hábitos, reconfigurando essas estruturas e inventando novas possibilidades de pensamento e ação.

Romper com suposições e crenças fundamentais e explorar futuros de serviços radicalmente novos requer um *design* de serviço em evolução, de forma a projetar níveis mais elevados de radicalidade paradigmática de transformação (Koskela-Huotari *et al.*, 2021).

Por outro lado, o design do serviço incorpora um princípio de melhoria que ilumina a busca constante pelo melhor, para aumentar o bem-estar. De acordo com Sangiorgi (2009), Anderson *et al.* (2013) e Karpen *et al.* (2017) isto ocorre por meio do foco na compreensão das experiências humanas para projetar melhores caminhos para o cliente nas interações diádicas de serviço (Koskela-Huotari *et al.*, 2021), desenvolvendo métodos e ferramentas com o objetivo

de aperfeiçoar os pontos de contato específicos e melhorar a experiência de serviço, sem repensar propositalmente os sistemas de serviço em geral.

O *design* do serviço pode apoiar o processo de romper crenças profundamente enraizadas e reformular modelos de negócios para explorar futuros de serviços radicalmente novos (Anderson *et al.*, 2013).

Quando o *design* do serviço está centrado no ser humano e orientado para a ação, pode transformar por meio da criação desses novos futuros de serviço. Quando ele é projetado para o alcance, o foco é a melhoria das interações na busca por serviços compartilhados e integrados. E, direcionado para a potência da transformação, permite um foco na mudança de longo prazo, contínua, com o objetivo de institucionalizar a mudança. Enfim, projetar o *design* para níveis mais radicais de transformação requer seu desenvolvimento para permitir a interrupção de suposições e crenças fundamentais, bem como a exploração radical de novos futuros de serviço (Koskela-Huotari *et al.*, 2021).

Iniciativas de *design* disruptivo de serviço também podem ser promovidas como experiências que incentivam novas formas de consumo em diferentes níveis da população, objetivando mudar normas arraigadas e práticas de trabalho em direção a uma transformação mais duradoura e, pensar o *design* de serviço pode ser eficaz para aumentar a conscientização e reconhecer a mutabilidade das estruturas organizacionais (Koskela-Huotari *et al.*, 2021).

O *design* de serviço é essencial para alcançar o bem-estar eudaimônico e hedônico (Anderson *et al.*, 2013) para consumidores e fornecedores. Ele visa facilitar as interações entre provedores de serviço e consumidores. E esta interação bem-sucedida entre os vários grupos é crucial para a obtenção de resultados de bem-estar, como a felicidade, por exemplo (Anderson; Nasr; Rayburn, 2017).

2.4.3 Contexto ético do cuidado

Para Parsons *et al.* (2021), o contexto ético para o serviço transformador é uma questão séria, pois molda e direciona a prática do serviço dos prestadores de serviços, dando-lhes motivação, propósito e intencionalidade. Consequentemente, promove efetivamente o bem-estar. A ética do cuidado diz respeito ao relacionamento que prioriza atenção e respeito mútuo (Parsons *et al.*, 2021), sendo impulsionada por sentimentos de responsabilidade e consciência sobre como se pode melhorar e apoiar o bem-estar de outros (Thompson, 1996). Embora Mulder *et al.* (2015) não a tenham retratado de uma forma direta, reconhecem que há uma

necessidade dos atores envolvidos no processo de cocriação serem compassivos, atenciosos e respeitosos com os outros.

O contexto ético do cuidado está na centralidade do componente afetivo, entendendo o cuidado indo além de como fazer coisas para outros vulneráveis, mas também fornecer apoio atencioso que melhore a autoestima e estabeleça onde a cocriação de valor pode ocorrer (Parsons *et al.*, 2021). Seja com ou sem fins lucrativos, o serviço pode ser planejado com base em orientações de cuidado, e seu potencial de transformação pelo valor transformador também pode ser avaliado.

Em seu estudo intitulado “*Ethical qualities in consumption: Towards a theory of care*”, Shaw *et al.* (2017) teorizaram que o cuidado no consumo é um processo circular e dinâmico que envolve a combinação de consciência, responsabilidade e ação, o que, segundo eles, pode facilitar melhores trocas de mercado e relacionamentos entre diferentes partes interessadas. Consumidores são frequentemente capazes de inferir necessidades de cuidados e esperam que suas aquisições atendam a essas demandas.

Contudo, a variedade de orientações de cuidados, segundo Parsons *et al.* (2021), é a chave para compreender como diferentes tipos de ações de cuidado têm potencial para o valor transformador.

A orientação para o cuidado incorpora o papel de elementos estruturais e culturais, tais como comunidades locais, organizações religiosas e empreendimentos sociais, bem como seu escopo, conjunto de crenças, padrões, ideias e ideais. Analisar esse contexto das orientações de cuidado também produz uma maior compreensão de como as orientações de cuidado têm o potencial de valor transformador (Anderson *et al.*, 2013).

Organizações que adotam cuidados orientados para o mercado veem claramente o bem-estar como uma questão de empoderamento individual no mercado. Anderson *et al.* (2013, p. 1205) denotam que “as interações positivas entre consumidor do serviço e o responsável pelo atendimento contribuem para o estado afetivo diário dos envolvidos, saúde emocional e autoestima”. Observar os relacionamentos, em vez de simplesmente as interações, e como eles estão aninhados nas orientações de cuidado produz uma compreensão mais profunda de como o valor transformador pode ser alcançado (Parsons *et al.*, 2021).

2.4.4 Sustentabilidade ambiental do serviço

Pouco se investigou ainda sobre o serviço e a sustentabilidade (Anderson *et al.*, 2013), mas Ostron *et al.* (2015) definem a prestação do serviço que se destina a aperfeiçoar o bem-estar do ecossistema natural para melhorar a qualidade de vida das gerações presentes e futuras como serviço verde, ou seja, aquele serviço que vai além do foco na necessidade do cliente, mas também, foca em melhorar os benefícios ambientais (Guyader *et al.*, 2020).

Guyader *et al.* (2020), no artigo intitulado “*Identifying the resource integration processes of green service*”, abordaram o serviço verde, desafiando as pesquisas em serviço transformador (TSR). Porém, indo ao encontro do próprio conceito de serviço transformador, o estudo muda o foco dos efeitos negativos da prestação do serviço para os benefícios do serviço verde na melhoria do bem-estar dos consumidores, das empresas e do próprio ecossistema (Anderson *et al.*, 2013; Anderson; Ostrom, 2015).

Os pesquisadores realizaram um estudo de caso múltiplo que incluiu serviços verdes de dez organizações. A coleta de dados se deu por entrevistas semiestruturadas ao longo de vários anos (2013-2017) e concluíram que a TSR fornece mudanças edificantes na sociedade e melhora os recursos do meio ambiente no contexto em que as necessidades básicas não são garantidas para todos devido ao consumo excessivo de recursos naturais. Os autores defenderam que esta visão transformadora é mais benéfica para a melhoria da sustentabilidade ambiental, do que apenas as regulamentações pacíficas de medidas de contenção de redução de impacto ambiental, quando já é tarde.

Guyader *et al.* (2020) identificaram três novos processos de integração de recursos: redistribuir, reenquadrar e renovar, com características e mecanismos únicos. Os autores apontaram também, dois tipos de processos de integração de recursos: homopáticos e heteropáticos, porém ressaltam que as características emergentes dos processos de integração de recursos heteropáticos, em particular, são consistentes com o foco da TSR na criação de “mudanças edificantes” (Ostrom *et al.*, 2010; Anderson *et al.*, 2013).

A pesquisa em serviço revela que os serviços são considerados transformadores quando são estruturados, de longo prazo e sustentáveis, conectados dentro de um ecossistema, incluindo beneficiários finais nos processos de gestão e planejamento e cocriam valor (Letaifa *et al.*, 2016).

Neste sentido, Guyader *et al.* (2020) preconizam que o serviço verde proporciona mudanças edificantes na sociedade, melhorando os recursos do meio ambiente. Para eles, empresas que se esforçam para aumentar os recursos naturais estão assumindo um papel crítico para o bem-estar da humanidade hoje e das gerações futuras, o que pode ser considerado um serviço transformador. É importante ressaltar que as estruturas teóricas de serviços permitem

que os pesquisadores avaliem as relações entre serviço, transformação e a capacidade do ecossistema de serviços de cocriar valor (Obaze, 2019).

Não menos importante, Guyader *et al.* (2020) apontam que as empresas proativas de serviços não apenas têm a opção de reduzir seu impacto negativo no meio ambiente, como também podem reformular ou renovar o ambiente natural para melhorar a capacidade de recursos. Desse modo, elas podem moldar mercados e sociedades para serem ambientalmente sustentáveis, pois são indutoras de mudanças inovadoras.

Nesta direção, Sovacool e Hess (2017) afirmam que empresas que adotam novas ideias, conceitos e novas tecnologias para a sustentabilidade ambiental podem ser consideradas altruístas, uma vez que pensam, em primeiro lugar, em priorizar o bem-estar e os benefícios para os outros, sobre seus próprios interesses.

2.4.5 Disruptura do padrão dominante

Quando os agentes se tornam conscientes de seus papéis na reprodução de estruturas, optam por fazer novas e imaginativas escolhas para desafiar os padrões dominantes e assim, as transformações ocorrem e o valor transformador pode surgir à medida em que organizações e indivíduos contestam e alteram esquemas e recursos que definem sua realidade de consumo e as estruturas sociais mais amplas (Blocker; Barrios, 2015).

Ademais, para Christensen (2015), a disruptura é a habilidade de interromper um modelo de negócio dominante ou tradicional, continuamente, adotando novas tecnologias ou modelos de negócios, enquanto o valor transformador refere-se ao valor que uma empresa ou marca pode propor aos seus clientes, impactando positivamente suas vidas pessoais ou sociais (Christensen, 2015).

Disrupturas nas estruturas implicam em mudanças no sistema também (Vargo; Akaka, 2012). Para Vargo *et al.* (2020), os arranjos institucionais influenciam a forma como os recursos são integrados e o valor é cocriado, e então, a integração de vários atores integram novos recursos e podem alterar esses arranjos institucionais. Como é um processo contínuo, o número de indivíduos aumenta e a transformação espalha-se por todo o ecossistema.

Dean e Indrianti (2020) desenvolveram um modelo de pesquisa do serviço transformador na base da transformação, ou seja, no serviço inicial. Os autores concluíram que o serviço transformador envolve primeiro a criação de valor, o que traduzem como um reconhecimento inicial da melhoria do bem-estar; que leva à autonomia; e, em seguida, à

expansão e ao controle (mudanças contínuas no bem-estar), traduzidos por um desenvolvimento de visão de futuro.

Mudanças, que segundo eles, extrapolam a esfera do provedor de serviços e dependem das respostas dos consumidores em seu próprio mundo, resultando na disruptura da prática habitual e conseqüente reconhecimento do bem-estar acrescido de um novo meio de cocriação de valor facilitado pela utilização de novos recursos de conhecimento.

O reconhecimento do valor impulsiona a prática contínua de mudança, à medida que os atores ganham autonomia e sentem-se mais fortalecidos e mais equipados para responder aos desafios. Assim, eles percebem que podem exercer sua própria autonomia em busca do bem-estar e podem fazer escolhas sobre suas vidas que determinarão seu futuro, levando à mudança (Dean; Indrianti, 2020).

2.4.6 Experiência do serviço

A maioria das experiências de consumo são comuns e a maior parte da criação de valor não é transformadora. O que diferencia a criação de valor transformador como sempre, são resultados e experiências eudaimônicos (Blocker; Barrios, 2015). Eudaimonia decorrente de valor transformador pode incluir o acesso ao mercado para uma pessoa excluída, ou a diminuição da desigualdade (Anderson *et al.* 2013). Para um serviço transformador onde novas ideias e novos conhecimentos são importantes para alcançar os resultados desejados, o valor epistêmico é fundamental (Parkinson *et al.*, 2019).

A experiência de consumo de comércio justo, ou *Fair Trade*, aquele que promove melhores condições de troca para produtores e comerciantes vulneráveis, garantindo a sustentabilidade, uma alternativa ao comércio tradicional (SEBRAE, 2016), e de produtos verdes (produtos ambientalmente corretos), fornece aos consumidores gratificação hedônica. A compra desses produtos está ligada a altos níveis de orgulho, entusiasmo, satisfação, felicidade e alegria relacionadas ao seu consumo (Ladhari; Tchegtga, 2017). E, quanto mais altos são os níveis de valor de egocentrismo, igualdade e justiça social, maior é a intenção de comprar produtos relacionados com o comércio justo e verde.

Parkinson *et al.* (2019) investigaram como a cocriação de valor em toda a experiência de serviço culmina em valor transformador. Os autores atribuíram à integração dos recursos que o consumidor pode receber em sua experiência de consumo e como isso contribui para que o valor seja cocriado, resultando na melhoria do bem-estar do usuário do serviço. Para tanto, é

necessário que provedores de serviço ofereçam uma gama de recursos diferentes para apoiarem a criação de diferentes tipos de valor. E, por mais que o grau de valor cocriado com o consumidor possa diferir entre as experiências de consumo de cada um, com o tempo, culmina em valor transformador.

Uma experiência em serviço que não pode ser negligenciada para a cocriação de valor transformador é a experiência em serviço voluntário, entendendo o voluntário como consumidor do serviço. Esse tipo de experiência, de acordo com Mulder *et al.*, (2015) vem crescendo no âmbito do serviço, porém é pouco estudado. Os autores investigaram de que forma o serviço pode ser transformador neste tipo de serviço, mas ressaltam que não há como ele ser gerado em curto período, como a prestação de um dia de serviço, por exemplo.

Vargo e Lusch (2016) ressaltam que, para a criação de valor ser transformadora, ela requer mudanças duradouras nos recursos operantes (conhecimentos, habilidades e atitudes), o que vai além da própria experiência em serviço (Mulder *et al.*, 2015), ou seja, são as ações dos consumidores que demonstram que eles estão indo além das interações com o provedor de serviço inicial para ganhar bem-estar e resultados que atendem ao presente e, que fornecem um caminho para o futuro (Dean; Indrianti, 2020).

2.4.7 Integração de Recursos

Desafiando o foco atual da Pesquisa em Serviço Transformador (TSR) de apenas reduzir a utilização de recursos, Guyader *et al.*, (2020) focam na integração de recursos para revitalizar o conceito de serviço verde considerando que pouca atenção por parte da TSR tem sido dada a ele. Diferentemente dos homopáticos, os recursos heteropáticos dizem respeito ao valor transformador, pois trata de reformulação e renovação, envolvendo a atribuição de novos propósitos a recursos já existentes e a restauração de ecossistemas, consecutivamente. Portanto, modifica-se o que havia de efeitos negativos na prestação de serviços para os benefícios do serviço, neste caso, o verde, visando à melhoria do bem-estar dos consumidores, empresas e do entorno, alinhando-se à conceituação da proposta de valor transformador.

Carvalho e Gosling (2019) estudaram a integração de serviços ocorridas nos parques verdes humanos e de que forma eles podem propor valor transformador aos usuários e ao coletivo. Os estudiosos concluíram que essa integração dos agentes, de entidades de serviço, de entidades de consumo e do ambiente, cria valores para o indivíduo e, conseqüentemente, para o coletivo, o que acarreta em bem-estar para os entes do ecossistema.

Propondo uma nova estrutura em serviço transformador, Cheung e McColl-Kennedy (2015) investigaram como períodos em que ocorreram desastres naturais fazem com que atores individuais trabalhem para improvisar e encontrar soluções, integrando recursos de maneiras novas e inovadoras visando a melhoria na qualidade de vida. A pesquisa identificou que esse processo de integrar recursos de maneira inovadora tem transformado os indivíduos pela experiência, cocriando valor pela integração, demonstrando como o bem-estar pode ser melhorado.

Ocasionar valor para os consumidores requer uma combinação de diversos recursos e processos no seu dia a dia. Varejistas de alimentos, por exemplo, podem fornecer recursos adicionais para a formação deste valor, e o valor transformador requer integração de recursos, onde os indivíduos estão dispostos a usar essas ferramentas para buscar um melhor bem-estar (Saarijärvi; Sparks; Lahtinen, 2019).

A capacidade de cocriação de valor de um agente por meio da integração de recursos pode ser moldada pelo portfólio de recursos disponíveis, pela capacidade do agente e, do grau de liberdade para implantá-lo, o que demonstra o potencial de um provedor de serviços para disponibilizar os recursos, as capacidades e liberdades do agente por meio do valor transformador, conforme preconizam Blocker e Barrios (2015).

Para os autores, os participantes do serviço cocriam valor transformador por meio da integração de recursos – mediada por experiências liminares (no caso de um desastre, por exemplo) – ou seja, essas práticas ajudam os indivíduos a contestar e alterar suas visões de mundo existentes e criar estratégias de vida que promovam bem-estar, bem como a capacidade de lidar com situações difíceis (Blocker; Barrios, 2015), sendo que o impacto do serviço também acaba se estendendo à comunidade.

E, quando as organizações incentivam consumidores a acessar uma diversidade de propostas de valor em todo o processo de consumo, a cocriação de valor será facilitada, fazendo com que os consumidores recebam valor transformador. Assim, é importante que provedores de serviços forneçam oportunidades para as interações do consumidor para promover e incentivar uma maior integração de recursos em todo o processo de consumo (Parkinson *et al.*, 2019).

2.5 Escalas de mensuração do valor transformador

Zambaldi, Costa e Ponchio (2014), em seu estudo intitulado “Mensuração em Marketing: estado atual, recomendações e desafios”, ressaltaram que mais importante que utilizar o emprego de modelagens estatísticas sofisticadas, é que o banco de dados que contém os dados a partir do qual a análise será feita, deve refletir adequadamente o fenômeno que está sendo investigado. Eles ainda enfatizam que os pesquisadores em Marketing devem dedicar tempo considerável para que seus modelos de mensuração sejam percebidos como sólidos.

Bennett *et al.* (2019) afirmam que nem a TSR, nem o marketing social são ainda verdadeiramente orientados para o cliente, mas sim para as organizações. Então, é preciso analisar na perspectiva do cliente para entender como a vida dos consumidores pode ser transformada pelo serviço. Para tanto, métricas de sucesso, que são tanto subjetivas quanto objetivas, são necessárias para validar e comparar vários tipos de medidas de resultados que refletem totalmente a perspectiva do cliente.

Assim, diversos métodos e abordagens de pesquisa têm sido utilizados pelos pesquisadores em Serviço Transformador. Mulder *et al.* (2015), com base em modelos conceituais propostos em TSR e percepções de suas próprias experiências de caridade incorporadas, apresentaram como a cocriação de serviço de três entidades (caridade, voluntário e comunidade) pode levar a um efeito transformador para o voluntário. Os autores utilizaram-se de pesquisa qualitativa, coletaram dados abertos e não estruturados das experiências dos participantes e codificaram seguindo o padrão de agrupamento por temas. O estudo seguiu princípios interpretativos de iteração entre dados e teoria.

De outro modo, Parkinson *et al.* (2019), utilizam-se de uma abordagem de netnografia para examinar dados longitudinais de um programa de controle de peso *online*. Os dados foram coletados do próprio programa online. Dois codificadores inicialmente codificaram e categorizaram todas as contribuições, que foram modificadas após sucessivas leituras e discussões entre os pesquisadores. Para fornecer uma visão sobre a cocriação de valor ao longo do tempo, este estudo examinou o percurso do consumidor através dos estágios de consumo: pré-programa, consumo do programa e pós-consumo do programa.

Este estudo investigou os atributos e as principais escalas adotadas para o Valor Transformador em Serviço nos últimos 7 anos. A pesquisa demonstra que os estudos sobre a temática parecem embrionários a princípio, o que demonstra que a TSR deve avançar para consolidar uma escala que possa mensurar o Valor Transformador.

Um resumo dos principais achados teóricos na revisão bibliográfica feita por esta pesquisa e o modo em que os autores buscaram mensurar o valor transformador foram reunidos no Quadro 1.

Quadro 1 – Estudos sobre o valor transformador: escalas e atributos (continua)

Estudo	Autor	Método	Principais atributos
<i>The Transformative Value of a Service Experience</i>	Christopher P. Blocker ; Andre´s Barrios, 2015.	Análise Etnográfica ; observações e conversas informais com os pesquisadores participando integralmente das atividades do objeto de estudo investigado; entrevistas - 50 conversas informais; 29 Entrevistas com diferentes atores do serviço	Como o Design de serviço facilita a criação de Valor Transformador
<i>Enabling transformative value creation through online weight loss services</i>	Heini Taiminen , Kimmo Taiminen and Juha Munnuka, 2020.	Abordagem Quantitativa . Amostra com 498 participantes (respostas válidas) de programa de emagrecimento online por Modelagem Estrutural . Escala: Questionário aplicado online nos participantes do programa.	Apoio Social ; Cumprimento de diretrizes; Escala do Apoio Social; suporte informativo; apoio emocional; Conformidade com as diretrizes; (satisfação)
<i>Service system transformation through service design: Linking analytical dimensions and service design approaches</i>	Kaisa Koskela-Huotari , Lia Patrício, Jie Zhang, Ingo Oswald Karpen, Daniela Sangiorgi, Laurel Anderson, Vanja Bogicevic, 2021.	Estruturação do Sistema de Serviço por 3 dimensões analíticas: escopo, resistência e radicalidade paradigmática Sem escala .	Design do serviço
<i>Consumer transformation through volunteer service experiences</i>	Mark R. Mulder , Justine M. Rapp, Anne Hamby & Todd Weaver. 2015.	Qualitativo com coleta de dados por Entrevistas com os alunos voluntários. Decodificação descritiva das entrevistas. - Entrevistas	Experiência em Serviço voluntariado Experiência voluntária: principais perguntas sobre que transformação pessoal foi identificada na prestação do serviço; Qual o aprendizado que se obteve da cultura e das organizações que disponibilizam o serviço. Identificação de três componentes necessários para a transformação do consumidor baseado na experiência: 1) experiência imersiva fora da zona de conforto; 2) formação de relacionamentos co-criados com organização de serviços e comunidade; 3) processos que levam à mudança epistemológica de longo prazo e bem-estar com o participante voluntário.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 1 - Estudos sobre o valor transformador: escalas e atributos (continuação)

Estudo	Autor	Método	Principais atributos
<i>Who really cares? Introducing an 'Ethics of Care' to debates on transformative value co-creation</i>	Elizabeth Parsons ; Treasa Kearney; Emma Surman; Benedetta Cappellini; Sue Moffat; Vicki Harman; Klara Scheurenbrand. 2021.	Abordagem etnográfica . Escala: Oficinas, notas, discussões e Entrevistas com 26 participantes. Depois, um documentário com 80 participantes. Amostra por técnica bola de neve e mais 12 entrevistas qualitativas com mais envolvidos no serviço.	Ética do Cuidado Identificados 3 tipos de cuidado: Cuidado orientado para o mercado; orientado para a fé; e, orientado para a vizinhança (o entorno). Embora, podendo diferir em valores, práticas, etc., as orientações de cuidado têm o potencial para o valor transformador.
<i>Identifying the resource integration processes of green service</i>	Hugo Guyader ; Mikael Ottosson; Per Frankelius; Lars Witell. 2020.	Estudo Multicasos com dez empresas de serviço verde Entrevistas	Sustentabilidade ambiental; Integração de recurso Por meio da integração de recursos, a disponibilidade do serviço verde entendendo que quando o serviço proporciona sustentabilidade ambiental também amplia o bem-estar do consumidor.
<i>A transformative value co-creation framework for online services</i>	Pilar Gardiazabal e Constanza Bianchi. 2021.	Abordagem qualitativa em Ecossistema de Varejo Entrevistas semi-estruturadas em profundidade com 33 participantes: clientes, fornecedores e colaboradores	Cocriação de Valor questões estimularam os entrevistados a contar uma história de suas experiências com o varejista, quais mudanças eles perceberam, como interagir no ecossistema de varejo, como participam do processo e, como seu bem-estar é afetado.
<i>Enabling Cocreation with Transformative Interventions: Interdisciplinary Conceptualization of Consumer Boosting</i>	Martin Bieler ; Peter Maas; Lukas Fischer e Nele Rietmann. 2021.	Abordagem Qualitativa de conceituação de Intervenções do Consumidor para o Serviço Transformador (TCI) Sem escala.	Intervenções transformadoras (Impulso do consumidor e estímulo do consumidor) Integração de recursos Integração dos recursos operantes com impulso do consumidor e estímulo ao consumidor para criar um serviço transformador e alcançar o valor transformador.
<i>Parques verdes urbanos e transformação de comportamento: uma proposta de framework teórico entre a Transformative Service Research e a Service Dominant Logic</i>	Ítalo Brener Carvalho ; Marlusa de Sevilha Gosling. 2019.	Revisão Bibliométrica. Investigação teórica sobre a utilização de parques verdes urbanos e de como podem gerar o bem-estar transformador para o usuário. Sem escala.	Experiência compartilhada em serviço As interações que a experiência proporciona para gerar valor transformador

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quadro 1 - Estudos sobre o valor transformador: escalas e atributos (continuação)

Estudo	Autor	Método	Principais atributos
<i>Parques verdes urbanos e transformação de comportamento: uma proposta de framework teórico entre a Transformative Service Research e a Service Dominant Logic</i>	Ítalo Brener Carvalho ; Marlusa de Sevilha Gosling. 2019.	Revisão Bibliométrica. Investigação teórica sobre a utilização de parques verdes urbanos e de como podem gerar o bem-estar transformador para o usuário. Sem escala.	Experiência compartilhada em serviço As interações que a experiência proporciona para gerar valor transformador
<i>Food, health, and data: Developing transformative food retailing</i>	Hannu Saarijãrvi , Leigh Sparks and Sonja Lahtinen. 2019.	Abordagem Qualitativa , Proposta conceitual: Definição de Varejo alimentar transformador discutido pelas lentes da TSR; Uso reverso de dados do cliente; e, Lógica Dominante do Cliente Sem escala.	Integração de Recursos: Uso reverso de dados do cliente; Lógica dominante do cliente; Pesquisa em Serviço Transformador; Integração de Recursos adicionais personalizados pelo varejo de alimentos transformador para fornecer produtos e serviços que facilitem a transformação pessoal e social dos consumidores para vidas mais saudáveis.
<i>Commentary: transformative service research and social marketing – converging pathways to social change</i>	Rebekah Russell-Bennett ; Nadia Zainuddin. 2019.	Abordagem Qualitativa , Pesquisa conceitual de dois subcampos do Marketing: Marketing Social e Marketing Transformador Sem escala.	Não se aplica.
<i>Transformative value and the role of involvement in gamification and serious games for well-being</i>	Rory Mulcahy , Nadia Zainuddin e Rebekah Russell-Bennett. 2021.	Abordagem Quantitativa , pesquisa online. Modelagem de Equações Estruturais (SEM) . Coleta de Dados com 497 participantes. Escala adaptada para o valor transformador, de: Valor experiencial de Mathwick et al. (2001); valor social de Pura (2005); para “conhecimento”, 5 itens de Fu et al. (2009); para “distração”, 5 itens de Reynolds e Wells (1999); para “simulação”, 6 itens de Ribben (2013); para “envolvimento”, 4 itens de Zaichswosky (1985); satisfação e intenções comportamentais para Valor Transformador (Zainuddin et al., 2016 baseado em Dagger et al., 2007).	Principais construtos: Conhecimento; Distração (passatempo); Simulação. Outros construtos testados: prazer, social, conhecimento, simulação, distração, envolvimento, satisfação, intenções comportamentais. Gamificação e jogos sérios como geradores de valor transformador para os CEOs. Para tanto, as dimensões “conhecimento” sob a alegação de que ele possa ser transformador; a “distração” com o propósito de distrair estados indesejáveis; e, a “simulação” que por meio dos jogos pode simular comportamentos desejados do indivíduo.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)..

Quadro 1 - Estudos sobre o valor transformador: escalas e atributos (conclusão)

Estudo	Autor	Método	Principais atributos
<i>An Analysis of Causal Relationships Among the Factors Affecting the Performance of a Service Organization.</i>	Garima Sharma e Pravin Kumar. 2021.	Modelagem Estrutural Interpretativa Total (TISM) Sem escala.	Responsabilidade Social Corporativa e, Estado de Direito Fatores relacionados ao bem-estar dos funcionários, consumidores e sociedade em geral desempenham um papel importante no desempenho geral de uma organização de serviços transformadora devido aos clientes totalmente despertos
<i>The transformative service paradox: the dilemma of wellbeing trade-offs.</i>	Rebekah Russell-Bennett ; Rory Mulcahy; Kate Letheren; Ryan McAndrew; Uwe Dulleck. 2020.	Abordagem mista , com entrevistas de 118 indivíduos em 45 domicílios e, 1 experimento. Escala não identificada.	1º: identificou-se dimensões relevantes do bem-estar que sustentam o uso de serviços de eletricidade. 2º: um experimento de laboratório de economia comportamental confirmou o paradoxo do serviço transformador. Propôs-se a estrutura do paradoxo do serviço transformador visando estimular uma discussão sobre as consequências negativas não intencionais do bem-estar de serviços transformadores e serviços em geral
<i>Exploring the impact of customer feedback on the well-being of service entities ATSR perspective.</i>	Linda Nasr ; Jamie Burton; Thorsten Gruber; Jan Kitshoff. 2014.	2 estudos qualitativos : 22 entrevistas semi-estruturadas com gestores de empresas de serviços e 7 grupos focais com funcionários de linha de frente. Sem escala.	Feedback positivo do cliente Um exame da área negligenciada do feedback positivo do cliente para promover o bem-estar das entidades de serviços, pois os serviços têm sido amplamente criticados por ignorarem o bem-estar humano.
<i>Rethinking Service Systems and Public Policy: A Transformative Refugee Service Experience Framework.</i>	Silke Boenigk , et al. 2020.	Revisão de Literatura. Sem escala. A conclusão do estudo sugere uma criação de escala para mensuração da experiência em serviço para os refugiados.	Experiência no serviço; Design do serviço Como a experiência no serviço do voluntariado e o design do serviço para refugiados podem proporcionar valor transformador aos refugiados.
<i>Transformative Service Research and Service-Dominant Logic: Quo Vaditis?</i>	Kuppelwieser , Volker G.; Finsterwalder, Jörg. 2016.	Pesquisa Conceitual. Sem escala.	Não se aplica. Destaca as relações potencialmente divergentes da TSR e da SDL, sobre como interpretar o TSR à luz do SDL. Também contribui para a fundamentação de uma estrutura teórica geral de Pesquisa em Serviço Transformador.
<i>Resource integration in liminal periods: transitioning to transformative service.</i>	Lilliemay Cheung e Janet R. McColl-Kennedy	Pesquisa qualitativa e indutiva . Netnografia como método de coleta de dados; fenomenologia hermenêutica para a análise e relato dos dados. Sem escala. Dados coletados de sites da web sobre Inundações, terremotos, tempestades.	Integração de recursos em períodos liminares. Após um desastre natural, ocorre um estado de 'liminaridade' quando a economia de mercado é temporariamente deslocada pela economia moral, transitando para uma nova lógica de serviço transformadora. Melhoria do Bem-Estar por meio do serviço transformador.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

2.6 Considerações a respeito do valor transformador no serviço

Na perspectiva da lógica do serviço dominante (LSD), o Capítulo 2 inferiu sobre o atual cenário da Pesquisa em Serviço Transformador (TSR), aquela que busca investigar e desenvolver o Serviço Transformador capaz de propor valor transformador ao usuário de um serviço, elevando o consumidor a estados de bem-estar duradouro e de felicidade por meio de atributos como o *design* do serviço, dentre outros investigados.

O capítulo revisou artigos científicos em bases de dados como a Scopus, *Web of Science* e, ainda, leis e materiais disponibilizados na internet, e em ambientes de inovação de ecossistemas de serviço.

Ao longo do capítulo, pôde-se conhecer os caminhos em que a TSR vem trilhando, por ser uma teoria relativamente nova, com surgimento no final da década de noventa, e como vem se desenvolvendo na busca por transformar a vida dos consumidores de serviço, ofertando mais que a linha comercial. Porém, aquela voltada para propor um valor captado pelo cliente que possa estender o seu bem-estar após o consumo do serviço.

A proposta do Serviço Transformador são as mudanças edificantes no usuário do serviço, assim apregoam Blocker e Barrios (2015). Seja o serviço transformador intencional ou não, o que o diferencia é a proposição do valor transformador que tem intrínseco em seu conceito a cocriação de valor. Esta é inerente ao valor transformador porque ele só ocorre se há interações entre clientes, provedores do serviço e todo o ecossistema do serviço.

Intrigante é refletir de que forma os serviços podem propor o valor transformador ao usuário do serviço, e nesta direção é que a TSR caminha por desvendar e auxiliar no que pode ser uma estratégia relevante para os provedores de serviços e seus gerentes, tornando o serviço, seja com fins lucrativos ou não, um atrativo aos consumidores, direcionando-os para transformações edificantes no seu modo de vida, além de seus pares.

Porém, tratar de valor, sendo este tão subjetivo e único, variando de consumidor para consumidor, é que os estudos investigados recorreram pelos mais variados métodos, atributos e também por formas de mensuração diversas. O que se pôde constatar é que atributos como o apoio social, *design* do serviço, contexto ético do cuidado, sustentabilidade ambiental no serviço, ruptura do padrão dominante, experiência do serviço e integração de recursos apareceram em diversos estudos, porém não num entendimento de que, para proporcionar valor transformador, o serviço transformador dependa de todos eles reunidos.

Desta forma, o intuito deste estudo está, diferentemente das pesquisas aqui apontadas, em investigar se as incubadoras de empresas podem propor valor transformador para suas

empresas incubadas e, também, indo além, considerando não haver uma escala de mensuração do serviço transformador que reúna as sete dimensões, propor uma escala e validá-la por especialistas em marketing. O que será retratado nos próximos capítulos deste estudo.

CAPÍTULO 3: AS INCUBADORAS DE EMPRESAS E O VALOR TRANSFORMADOR

Incubadoras de empresas são organizações de combinação única e flexível de processos de desenvolvimento de negócios, infraestrutura e pessoas, organizadas para desenvolver novos empreendimentos, apoiando-os nos estágios iniciais de desdobramento e mudanças (Bone; Allen; Haley, 2017) e que propõem valor aos clientes (no caso, outras empresas, cooperativas e *startups*) não só pelo espaço físico que oferecem, mas por uma variedade completa de serviços para o desenvolvimento desses empreendimentos, favorecendo a construção de redes e proporcionando às empresas incubadas, acesso a potenciais clientes, fornecedores, parceiros e investidores (SEBRAE, 2020).

As incubadoras têm a possibilidade de transformar ideias em negócios e promover o desenvolvimento econômico regional onde estão localizadas. No Brasil, as incubadoras de empresas são entidades que promovem a aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), mantidas por entidades governamentais, universidades públicas e privadas, e grupos comunitários (Lock; Nardi; Silva, 2017).

Há diversos tipos de incubadoras no Brasil, dentre elas as de base tecnológica, as tradicionais, as mistas e as sociais. Os dois maiores segmentos em que as incubadas atuam no panorama nacional são o de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Agronegócio (ANPROTEC, 2019).

Os ecossistemas que elas compõem podem ser definidos como um conjunto de atores e fatores interdependentes, coordenados de forma a possibilitar o empreendedorismo produtivo que, por meio do processo da atividade empreendedora, criam oportunidades de inovação (Stam, 2015).

Por meio da legislação brasileira, a exemplo da Lei da Inovação Tecnológica, as incubadoras recebem aportes financeiros altos que fomentam projetos empreendedores e voltados à inovação. Além disso, o governo federal incentiva, por meio de recursos financeiros e físicos, a instalação de novas incubadoras (Lock; Nardi; Silva, 2017).

Incubadoras de empresas surgiram na década de 50 e, em sua maioria, nasceram nas universidades. Então, com o tempo, atenderam diversas áreas como biotecnologia, a indústria de automação e até as cooperativas. O que se espera dos programas de incubação das incubadoras é que contribuam, com o passar do tempo, para que a empresa incubada ganhe o mercado como um negócio sólido, capaz de gerar emprego e fortalecer a economia local. Os programas de incubação também não são únicos e variam de acordo com a incubadora e até

com a cultura local, podendo ser divididos em: implantação, crescimento e maturação (Wittmann, 2018).

A incubadora de empresas tem múltiplas funções para transformar negócios de alimentos em empresas sustentáveis, reduzir custos, criar empregos verdes e ao mesmo tempo reduzir o impacto ambiental criando energia renovável a partir de resíduos de *startups* de alimentos, por exemplo (Arcese *et al.*, 2015). Esta visão de Arcese *et al.* (2015) corrobora com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Hoje, compreende-se que as incubadoras, coworking e aceleradoras são complementares e, embora sejam organizações que possuem papéis, atividades, práticas e estruturas diferentes para o suporte a empreendimentos, podem, portanto, utilizar-se da metodologia umas das outras para promover o desenvolvimento das startups e empresas incubadas (Wittmann, 2018).

Portanto, a instituição incubadora está voltada para o desenvolvimento de novos empreendedores que não apenas contribuam para o desenvolvimento sustentável da organização, mas também a apoiem para o desenvolvimento sustentável do mercado e da sociedade como um todo.

Nesta direção, as incubadoras de empresas têm cada vez mais fomentado o desenvolvimento de suas incubadas de forma a cumprir o acordo da agenda 2030 e seus ODS que incentivam mudanças em direção ao desenvolvimento sustentável baseado nos direitos humanos e na igualdade para promover o desenvolvimento social, econômico e ambiental, mais conhecido como o conceito de verde inclusivo (Suhandojo *et al.*, 2022).

O que reforça a tese de que o serviço das incubadoras ofertado a seus incubados caminha em direção de promover o valor transformador para o usuário, para sua comunidade e para o ecossistema ao qual pertence.

3.1 As incubadoras de empresas no Brasil

Em 2019 foram registradas 363 incubadoras ativas no Brasil. O maior número de incubadoras se concentra nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais (ANPROTEC, 2019), sendo possível afirmar que há uma estreita relação entre empresas incubadas e graduadas (empresas que passaram pelo processo de incubação e se lançaram ao mercado) com o desenvolvimento local onde estão inseridas, pois 85,9% dessas empresas graduadas contribuem para a dinâmica econômica dos mercados onde estes negócios estão

inseridos (ANPROTEC, 2016), bem como para a geração de empregos que elas proporcionam, demonstrando sua importância para o desenvolvimento local.

A ANPROTEC (2019) aponta ainda que as empresas incubadas geraram 14 mil postos de trabalhos diretos, recolheram R\$110 milhões em tributos e faturaram cerca de R\$550 milhões. Já as 6.143 empresas graduadas geraram 56 mil postos de trabalho diretos, recolheram R\$3,6 bilhões em tributos e faturaram cerca de R\$18 bilhões em 2017, impactando consideravelmente no desenvolvimento local.

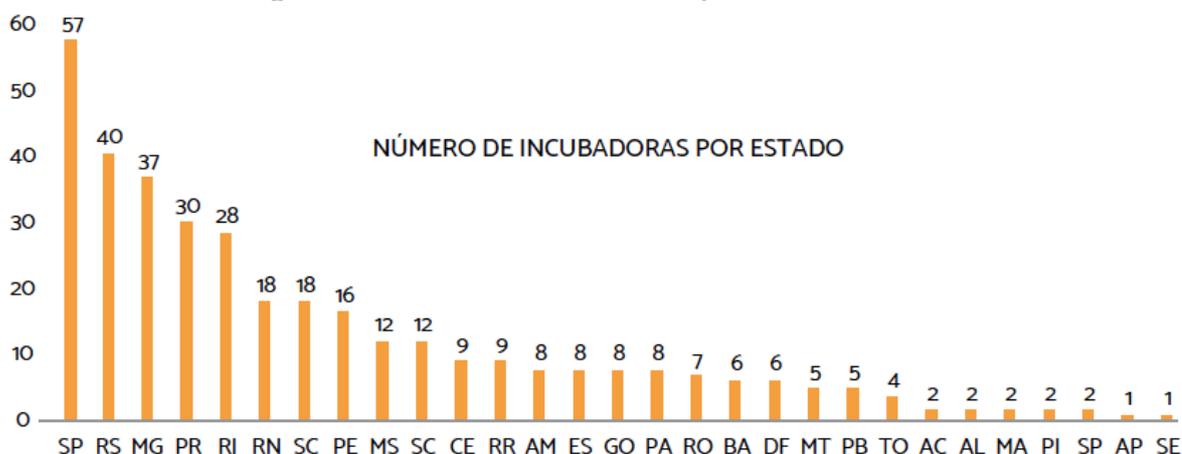
Elas se utilizam de programas de incubação de empresas que têm se espalhado pelo mundo, fomentando os empreendedores de conhecimento, recursos e mercado. Portanto, uma importante ferramenta de desenvolvimento para os empreendimentos incubados. E, se ao final do programa, as incubadoras entregam empresas viáveis financeiramente, bem posicionadas no mercado em que atuam, é inegável que entreguem valor, contribuindo com o desenvolvimento local (ANPROTEC, 2016), econômico e social (SEBRAE, 2020). Visto que as incubadoras são ambientes de inovação integradores essenciais para que os atores alcancem o desenvolvimento, conseqüentemente, a melhoria em sua qualidade de vida (SEBRAE, 2020) e de seu entorno.

As incubadoras de base tecnológica abrigam empreendimentos que fazem 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 têm como público-alvo cooperativas e associações populares (ANPROTEC, 2019).

O mapeamento das incubadoras de empresas no Brasil, realizado pela ANPROTEC, além dos mais de 25 segmentos em que as incubadas atuam, apontou também segmentos como o de Saúde e Ciências da Vida, Educação e Alimentos e Energia. Foram identificados ainda alguns segmentos em serviço, como acompanhamento de idosos, negócios de impacto social, inclusão de mulheres em risco de vulnerabilidade social, energias renováveis, resíduos sólidos, gestão ambiental, bioenergia, cooperativismo e economia solidária.

A tipologia dos segmentos se baseou em tipologias praticadas por agências de fomento e organismos multilaterais, tais como Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e Banco Mundial, para a classificação no estudo (ANPROTEC, 2019).

A Figura 3 retrata o número de incubadoras em cada estado do país. Quando se trata da natureza de suas mantenedoras, há uma predominância das universidades públicas e privadas (61%). Também são mantidas por associações, prefeituras, sociedades empresariais e outras de natureza diferente (ANPROTEC, 2019).

Figura 3 - Número de incubadoras por estado no Brasil

Ativas: 363 INCUBADORAS

Fonte: ANPROTEC (2019).

A combinação da capacidade de inovação e de empreendedorismo dentro de uma determinada cidade, região ou nação produz os negócios orientados para a inovação (IDEs) de alto impacto, que são um motor crítico para a geração de novas soluções para problemas importantes, para a criação de postos de trabalho de longo prazo e em última instância, para alavancar a prosperidade econômica e social (SEBRAE, 2020).

Assim, quanto ao Grau de Inovatividade das empresas incubadas brasileiras, ou seja, a propensão à capacidade de inovar, numa escala que variou de baixa, média e alta, a maioria das empresas incubadas (cerca de 600), nas incubadoras investigadas no estudo da ANPROTEC, foi classificada com grau médio. Com relação aos serviços oferecidos: treinamento e capacitação foi o serviço mais ofertado pelas incubadoras, seguido de apoio na realização de *networking*, apoio no desenvolvimento de produtos e serviços, assessorias em marketing, gestão, propriedade intelectual, participação em feiras e rodadas de negócios, apoio a captação e aplicação de recursos e oferta de *coaching* e mentorias (ANPROTEC, 2019).

No que tange ao impacto econômico dos empreendimentos incubados, o estudo da ANPROTEC/SEBRAE (2016), baseado em dados internacionais e nacionais, apontou a estreita relação entre empresas graduadas (aquelas que findaram seu processo de incubação e se lançaram ao mercado) e o desenvolvimento local, uma vez que quase a totalidade dos negócios incubados empregam e geram receitas no mercado onde foram incubados, com alta taxa de retenção.

Além disso, os estudos indicam que o custo por emprego, criado a partir de incubadoras, por empresas graduadas equivale-se ao custo por emprego criado a partir de programas

governamentais de atração de investimentos, desmistificando a ideia de que programas de incubação devem ser autossustentáveis financeiramente (ANPROTEC/SEBRAE, 2016).

Mas o termo desenvolvimento local não está atrelado apenas ao progresso material e tecnológico que visa tão somente o crescimento de taxas e indicadores econômicos. Logo, deve-se compreendê-lo por uma abordagem humanista ligada à valorização das pessoas em sua essência, em sua plenitude, tendo o crescimento econômico apenas como um meio de reduzir suas privações humanas, voltando-se para as pessoas, não para objetos (Oliveira, 2020).

Nesta visão holística, ele deve ser entendido como a satisfação das necessidades humanas fundamentais por meio do “protagonismo real e verdadeiro de cada pessoa” (Martín, 1999, p. 172), criando as condições para que a comunidade efetivamente exerça este protagonismo e para que o desenvolvimento aconteça. O que, para Moura *et al.* (2003) *apud* Oliveira e Queiroz (2020), compreende o combate à exclusão social, priorizando os pequenos empreendimentos e os segmentos que estão à margem do grande mercado.

Neste sentido, quando se fala em desenvolvimento de forma concreta, é válido lembrar que é constituído de desenvolvimento social, humano e sustentável, buscando a melhoria da vida das pessoas, do bem-estar e da sociedade como um todo. O que converge com os princípios norteadores dos incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica em ambientes produtivos, contemplados pela Lei n.º 10.973. Dentre eles, o de que arranjos como as incubadoras devem promover atividades científicas e tecnológicas como estratégias para o desenvolvimento econômico e social (Brasil, 2004) e orientar as estratégias de proposição de valor para o cliente e de interações dos empreendedores com empresas incubadas (Campo Grande, 2021).

Empresas que passam por programas de incubação estão mais aptas a sobreviver no mercado de alta competição, uma vez que as empresas graduadas possuem diferenciais competitivos que lhes proporcionam maior capacidade de sobrevivência ao longo do tempo. Quando um empreendedor passa por um processo de incubação, mesmo que fracasse em sua ideia original, existe uma grande taxa de retorno desses indivíduos ao mercado com outras empresas, criadas a partir do conhecimento gerado no programa de incubação (ANPROTEC; SEBRAE, 2016).

Para se ter a real ideia da importância das incubadoras, o CEO Jorge Paulo Lemman, da empresa *Kraft Heinz*, dono do famoso *ketchup Heinz*, apontou sua preocupação diante das mudanças que afetam grandes empresas de consumo e criou a *Springboard*, incubadora para comida disruptiva com produtos que vão de limonadas antioxidantes a *chips* de clara de ovo para revigorar seu portfólio (Viri, 2018).

De início, a *Springboard* incubou cinco empresas: a *Quevos*, marca de *snacks* com o intuito de acabar com a culpa de beliscar, pois os *chips* são feitos de clara de ovo, pouco carboidrato e zero gordura, além de ricos em proteína, segundo a proposta de seus fundadores Nick Hamburger e Zach Shereiner; a *Poppilu*, também na linha do bem-estar, à base de “*chokberries*”, fruta semelhante à jabuticaba, um dos mais poderosos antioxidantes naturais do mundo; a *Ayoba-Yo*, versão saudável das “tirinhas de carne”, pois passam por processo de secagem artesanal livrando-as de conservantes e sabores artificiais; a *Kumana*, que fabrica molhos à base de abacate; e a empresa *Cleveland Kraut*, que faz conserva em repolho, não pasteurizado e probiótico (Viri, 2018).

As incubadoras de alimentos e de alimentos com base tecnológica no Brasil, embora pontuais, são bastante diversificadas. A FATEC/SENAI, em parceria com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), lançou em 2019, por meio de sua Incubadora de Tecnologia e Inovação em Processamento de Alimentos (ITA), um edital para fortalecer o empreendedorismo feminino e promover a formação de empreendedoras na cadeia produtiva de alimentos localizada em Cuiabá-MT (FATEC/SENAI, 2019).

A Incubadora Tecnológica de Alimentos e Cadeias Agronegócios (ITACA), pertencente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), situa-se em Porto Alegre (RS). Com atuação sistêmica, identifica empreendedores dos setores alimentício e agroindustrial, estimulando-os na criação de empresas sustentáveis e proporcionando acesso a inovações tecnológicas, gerenciais e à rede de relacionamentos.

Com a nova Lei das Incubadoras de Empresas e Cooperativas (Lei 7.709, de 8 de novembro de 2021), instituída no município de Campo Grande - MS, a incubadora de alimentos *Norman Edward Hanson* incentiva a geração de emprego e renda do entorno por meio de suas empresas incubadas. Além de valorizar ações sustentáveis de suas incubadas, também procura orientá-las para a sustentabilidade em todas as vertentes.

No que tange à vertente ecológica, produtos como o mel da Serra de Bodoquena e de outras regiões de Mato Grosso do Sul agregam um diferencial por valorizar a localização geográfica em seu produto. Além de colaborar com o meio ambiente por cultivar abelhas que, por sua vez, são responsáveis pela polinização de 85% das plantas importantes para a alimentação humana (Lock *et al.*, 2019).

Outro exemplo é o sorvete fabricado por uma incubada que utiliza a gordura de Palma, extraída do fruto da palmeira, livre de gordura trans, sem o uso de solventes e substâncias químicas, podendo conter também antioxidantes. Já o queijo fabricado por outra empresa

incubada inovou na utilização de condimentos regionais para o queijo coalho temperado, valorizando também o trabalho e a localização geográfica.

Importante para a segurança alimentar, a incubadora municipal ministra cursos de higiene e manipulação de alimentos não só para as empresas incubadas, como também para a comunidade local em situações de vulnerabilidade e para outras localidades do município (Secretaria Municipal de Inovação, Desenvolvimento Econômico e Agronegócio [SIDAGRO], 2021).

Diante deste contexto, as incubadoras de empresas parecem ambientes propícios para a cocriação de valor com os usuários do serviço. Considerando que a cocriação é inerente ao valor transformador, elas aparentam ser um cenário ideal para que ele aconteça.

CAPÍTULO 4: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA TESE

4.1 Materiais e métodos

Este estudo optou por adotar uma abordagem qualitativa, que, de acordo com Creswell (2007), é fundamentalmente interpretativa e adequada quando o fenômeno de interesse é novo, dinâmico ou complexo, e cujas variáveis relevantes não são facilmente identificadas.

O estudo está inicialmente dividido em duas etapas. Primeiramente, examinou-se a literatura para atender ao primeiro objetivo específico deste estudo: (a) determinar teoricamente as dimensões do valor transformador no serviço, embasando assim o segundo objetivo específico, que tratou de (b) examinar as percepções de valor transformador dos gestores de empresas incubadas em relação aos programas de incubação fornecidos pelas incubadoras, validando as dimensões de valor transformador identificadas na literatura.

A segunda etapa consistiu em desenvolver uma escala de mensuração do valor transformador no serviço. Esta etapa foi baseada nos achados teóricos da primeira fase, sendo que, para sua validação, o estudo contou com dez especialistas em marketing. Isso atendeu ao terceiro objetivo específico: (c) propor uma escala de mensuração do serviço transformador. Finalizando a etapa, três proposições foram elaboradas para servirem de teste de validade nomológica da escala por meio de um modelo estrutural.

Na primeira etapa utilizou-se de uma entrevista semiestruturada para a coleta de dados. As entrevistas foram realizadas com gestores de sete (7) empresas incubadas, distribuídas pelas cinco regiões do país, perfazendo um total de (7) participantes, escolhidos por conveniência. Considerando que o valor é socialmente construído e se desdobra por meio de interações (Blocker; Barrios, 2015), este estudo se concentrou em extrair relatos dos empreendedores incubados na interação com suas incubadoras e com o ecossistema de serviço ao qual pertencem.

Sendo assim, foi realizado um contato via telefone e por e-mail com as incubadoras com a intenção de identificar e convidar a empresa incubada a participar da entrevista. As entrevistas foram realizadas via web em aplicativo de vídeo conferência (*Google Meet*), e, desde que o entrevistado permitisse, foi realizada a gravação da entrevista e formulário elaborado no *Google Forms*.

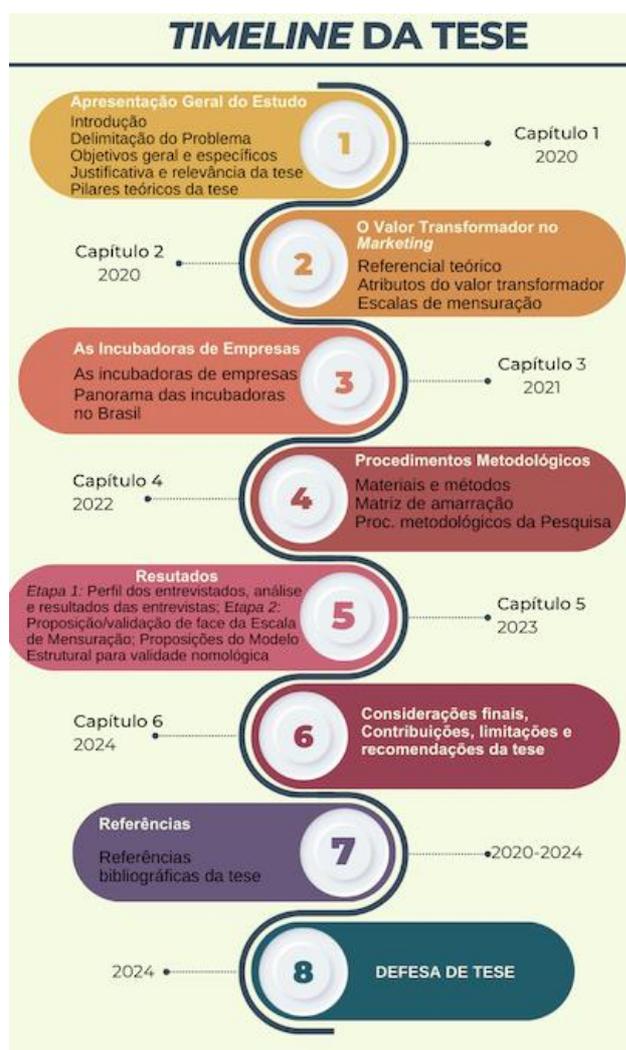
A segunda etapa consistiu no desenvolvimento de uma escala para a mensuração do valor transformador no serviço a ser testada posteriormente. A escala foi elaborada tendo como base os atributos identificados tanto na literatura quanto em achados revelados na etapa anterior.

Após a construção da escala, ela foi transcrita para o *Google Forms*, inicialmente contendo 52 afirmações, divididas em três blocos de construtos e suas definições, cujas variáveis foram embaralhadas para serem aplicadas aos especialistas.

O Capítulo 5 também foi dividido em duas etapas. A primeira tratou da análise da percepção de valor transformador e validação das dimensões encontradas, enquanto a segunda, a proposição da escala e validação de face com dez (10) especialistas que as classificaram dentro de cada construto. Isso resultou em 38 questões validadas, tendo sido denominada *Transformative Value Service Measurement Scale (TVSMS)* por escolha da própria autora.

E, por último, o Capítulo 6 que integra as Considerações Finais da Tese, contribuições, limitações e sugestões para estudos futuros. A Figura 4 descreve a estrutura da tese em forma de *timeline*.

Figura 4 - Estrutura do estudo: *Timeline* da Tese



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4.2 Matriz de Amarração

De acordo com Telles (2001), corroborando com as definições de Mazzon, uma matriz de amarração constitui-se de uma representação matricial em que se exprimem as conexões e os vínculos entre modelo, objetivos, questões e/ou hipóteses de pesquisa e procedimentos e técnicas de análise de dados. Abaixo, no Quadro 2 é apresentado o modelo matricial da presente Tese.

Quadro 2 - Matriz de Amarração

	Modelo do Estudo	Objetivos do Estudo	Levantamento e Análise de Dados do Estudo
E S T R U T U R A T E Ó R I C A	Referencial teórico sobre o Valor Transformador no Marketing; Pesquisa em Serviço Transformador; Serviço Transformador; Valor Transformador; Atributos do valor Transformador; Escalas de mensuração	- Identificar atributos do valor transformador na literatura científica; - Identificar escalas de mensuração do valor transformador.	Identificação dos principais atributos do Valor Transformador na literatura científica Análise do levantamento teórico sobre Valor Transformador no serviço e elaboração de entrevista
	Referencial teórico sobre as incubadoras de empresas; referencial teórico sobre atributos: responsabilidade social; produto verde; consumo consciente; bem-estar; felicidade; Levantamento teórico sobre incubadoras no Brasil	- Examinar a percepção de valor transformador dos gestores das empresas incubadas do segmento de alimentos na utilização do serviço das incubadoras.	Entrevistas com 7 empresas incubadas do agronegócio
	Referencial teórico sobre o perfil do consumidor de alimentos na intenção de comprar, recomendar; a disposição em pagar mais; o bem-estar e a felicidade	- Propor uma escala de mensuração do valor transformador - Propor um Modelo de Equação Estrutural para validade nomológica	Elaboração, validação de face da escala proposta por 10 especialistas Proposição de Modelo Estrutural para validação nomológica Apresentação de resultados: Etapa 1: análise dos dados obtidos nas entrevistas Etapa 2: Escala de mensuração proposta

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4.3 Coleta de dados

De cunho bibliográfico e de campo, este capítulo buscou dar maior clareza quando se tratou de definir o objeto de estudo, ou seja, as incubadoras de empresas no Brasil, sejam elas privadas, públicas ou ainda as mantidas pelas universidades brasileiras.

Uma revisão de literatura foi realizada em publicações com o intuito de coletar informações relevantes para a pesquisa. E como instrumento de coleta de dados, uma entrevista semiestruturada, obedecendo a um roteiro previamente elaborado, foi realizada com os gestores de empresas do agronegócio incubadas nas cinco regiões do país conforme apontado no “Capítulo 1: Apresentação Geral do Estudo”.

A coleta de dados se deu por meio de uma entrevista semiestruturada (Quadro 2) elaborada a partir da literatura científica sobre os atributos do valor transformador, justificando a amplitude das questões por se tratar de valor e bem-estar pessoais. Portanto, quaisquer resultados inesperados, assim como alegaram Dean e Indrianti (2020), são de interesse para a pesquisa.

A entrevista explorou as narrativas dos incubados sobre circunstâncias pessoais e em grupo relacionadas com o bem-estar individual e coletivo. Azzari e Backer (2020) ressaltam que pesquisadores do serviço transformador devem cocriar significado com os participantes, facilitando a lembrança e a articulação da memória e centralizando o participante no processo de coleta de dados. Além disso, eles devem se mover, fenomenologicamente, pela jornada de serviço com os participantes como forma de capturar cada elemento da experiência e sentimentos associados.

Corroborando com os autores, para enriquecer a coleta de dados, também foram visitadas pela pesquisadora duas incubadoras/aceleradoras de empresas do agronegócio, sendo uma na região Sul do país, e uma de suas empresas incubadas, produtora de microverdes, além de outra incubadora e suas empresas incubadas na região Centro-Oeste.

Após análise do apanhado literário que resultou no Quadro 1 (no Capítulo 2, página 43), elaborou-se o roteiro da entrevista para ser aplicado aos incubados das incubadoras de empresas que incubam empreendimentos do agronegócio, de cada região do país. O roteiro da entrevista encontra-se no Quadro 3.

Quadro 3 - Roteiro da Entrevista (continua)

ROTEIRO DA ENTREVISTA	
APOIO SOCIAL (LaRocco; House; French-Jr., 1980; Taiminen; Taiminen; Munnuka, 2020)	
Q1	Você se sente acolhido pela incubadora durante o programa de incubação? Recursos físicos como materiais de apoio, cedência de espaços para reuniões, etc.?
Q2	Quando algo não está indo bem você sente que pode contar com o gestor da incubadora? Há algo que você possa citar no processo de incubação que considere como um apoio emocional?
Q3	Você sempre obtém <i>feedbacks</i> de suas solicitações pelo gestor da incubadora?
Q4	Você acha que pode sempre contar com a incubadora quando precisa de conselhos ou orientações para a sua empresa incubada?
Q5	De maneira geral, o Apoio que a incubadora dá a você impacta de alguma forma a sua vida pessoal? Pode falar um pouco a respeito?
DESIGN DO SERVIÇO (Blocker; Barrios, 2015; Koskela-Huotari <i>et al.</i>, 2021)	
Q6	O programa de incubação pelo qual sua empresa tem passado proporcionou alguma mudança de vida para você, sua equipe, ou para o entorno onde sua empresa está instalada?
Q7	Você acha que o programa de incubação ofertado pela incubadora pode contribuir para alterar sua posição social e a de seus colaboradores?
Q8	Você pode citar alguns benefícios que o programa de incubação tem proporcionado a você, sua empresa e a seus colaboradores?
Q9	Pode citar algumas interações que o programa de incubação proporciona a você, a seus colaboradores e a sua empresa? Acha que ainda falta algo no programa de incubação?
CONTEXTO ÉTICO DO CUIDADO (Parsons <i>et al.</i>, 2021; Thompson, 1996)	
Q10	Os gestores da Incubadora lhe dão a devida atenção? Como você se sente com isso?
Q11	Você se sente motivado pelos gestores da incubadora? Poderia relatar algumas atividades do processo de incubação que o motivam a seguir em frente?
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DO SERVIÇO (Guyader, Ottosson; Frankelius, 2020)	
Q12	No programa de incubação há ações que se preocupam em preparar sua empresa para a preservação do meio ambiente? A incubadora oferece alguma prática neste sentido?
Q13	Você considera as ações de sustentabilidade ambiental ofertadas pelo programa de incubação significativas para a sua empresa? Você adota?

Fonte: Elaborada a partir de LaRocco, House e French-Jr., (1980); Taiminen, Taiminen e Munnuka, (2020); Blocker e Barrios, (2015); Koskela-Huotari *et al.*, (2021); Parsons *et al.*, (2021); Thompson (1996); Guyader, Ottosson e Frankelius, (2020); Dean e Indriati, (2020); Mulder *et al.*, (2015).

Quadro 3 - Roteiro da Entrevista (conclusão)

ROTEIRO DA ENTREVISTA	
DISRUPTURA DO PADRÃO DOMINANTE (Dean; Indrianti, 2020; Blocker; Barrios, 2015)	
Q14	Algum novo projeto começou?
Q15	Que mudanças consideradas importantes ocorreram desde a entrada no programa de incubação?
Q16	Suas novas habilidades foram estendidas ou passadas a outras pessoas ou empresas?
Q17	Pode citar algo que você faria pela sua empresa que você tenha repensado e resolvido fazer de forma totalmente diferente depois que entrou no programa de incubação?
EXPERIÊNCIA DO SERVIÇO (Blocker; Barrios, 2015; Mulder <i>et al.</i>, 2015)	
Q18	Aconteceu algo inesperado (positivo ou negativo) como resultado de sua participação no programa de incubação?
	(Percepção das empresas incubadas sobre mudanças no bem-estar)
Q19	Como você avalia a sua vida após sua entrada na Incubadora? Sabe precisar quantas horas por semana você permanece envolvida nas atividades da Incubadora?
Q20	Como você avalia sua empresa após a participação no Programa de Incubação? Isso facilitou o acesso de sua empresa ao mercado?
Q21	Baseando-se em sua trajetória na Incubadora, quais as perspectivas de futuro para sua vida e para a vida de sua empresa?
Q22	Se tiver a oportunidade, de que forma gostaria de passar a diante sua experiência com o processo de incubação?
INTEGRAÇÃO DE RECURSOS (Blocker; Barrios, 2015; Guyader <i>et al.</i>, 2020)	
Q23	Você pode apontar que serviços ou quais ações a incubadora proporciona a você e sua empresa que você considera como um facilitador do seu desenvolvimento? Você participa das reuniões de alinhamento ofertados pela incubadora para a sua empresa?
Q24	Você participa de rodadas de negócios com investidores e fornecedores?
Q25	Você participa de alguma rede que facilita acesso aos seus clientes?
Q26	Há algo no processo de incubação da sua empresa que seja diferente do mercado fora da incubadora que você considere benéfico para você e sua empresa? O que seria?

Fonte: Elaborada a partir de LaRocco, House e French-Jr., (1980); Taiminen, Taiminen e Munnuka, (2020); Blocker e Barrios, (2015); Koskela-Huotari *et al.*, (2021); Parsons *et al.*, (2021); Thompson (1996); Guyader, Ottosson e Frankelius, (2020); Dean e Indriati, (2020); Mulder *et al.*, (2015).

A primeira etapa da coleta de dados consistiu em duas visitas *in loco* em algumas empresas situadas nas incubadoras de empresas da região sul do país, que ocorreram no mês de março e agosto de 2022, respectivamente. Utilizando-se de tecnologia para a produção de hortifruti, uma “fazenda” (assim chamada por seus gestores) é capaz de produzir microverdes (hortaliças de pequeno porte) que, em geral, contêm consideravelmente maiores concentrações de vitaminas e carotenoides do que os mesmos em estado de planta madura em uma produção tradicional (Xiao *et al.*, 2012). A fazenda instalada inicialmente em alguns mercados locais, trouxe à luz a possibilidade de haver indícios de valor transformador naquele tipo de serviço tanto para os produtores quanto para a comunidade consumidora.

De igual maneira, várias visitas foram realizadas em outras empresas da região centro-oeste, como uma fabricante de laticínios e uma fábrica de sorvetes que se utiliza de óleo de palma em seu processo de fabricação, o que o torna mais saudável segundo os gestores da empresa. Um acompanhamento mais prolongado (desde o início de 2021) se deu nestas empresas.

A coleta de dados, por meio da realização de entrevistas, ocorreu no mês de dezembro de 2022 após contato telefônico ou por correspondência eletrônica com os gestores das empresas incubadas nas cinco regiões do país. Foram entrevistados oito (8) gestores de sete (7) empresas incubadas. Cada entrevista teve a duração de aproximadamente quarenta minutos.

Todos os entrevistados tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes da realização da entrevista, que teve sua execução por chamada de vídeo (*Google Meet*) sendo gravada pela pesquisadora, com as devidas permissões. Em duas empresas, as entrevistas foram realizadas *in loco* (Região Centro-Oeste) para compreender o contexto em que se encontravam os entrevistados.

Isto condiz com as afirmações de Creswell (2007), que ressalta a importância de o pesquisador ir ao local em que se encontra o participante da pesquisa, pois permite, ao investigador, colher níveis de detalhes e maior envolvimento nas experiências reais do investigado.

Para análise e conclusão de resultados, realizou-se análise das entrevistas que foram convertidas também, em gráficos e figuras explicativas.

4.4 Proposição de escala de mensuração do valor transformador no serviço (*Transformative Value Service Measurement Scale - TVSMS*)

Outrossim, em razão de não haver na literatura científica uma escala única de mensuração do valor transformador no serviço que abordasse os sete atributos identificados, a *Transformative Value Service Measurement Scale* (TVSMS) foi proposta por este estudo, considerando que possa ser uma contribuição de grande relevância para a Pesquisa em Serviço Transformador.

Para a construção da escala, referenciais teóricos como o de Hair (2005) foram revisitados. Segundo ele, é preciso que as instruções do instrumento de medição sejam claras para o respondente, contenham informações sobre como o questionário será conduzido, além de instruções de como responder a um determinado conjunto de questões, bem como sobre a forma em que devem ser as transições de uma seção para outra.

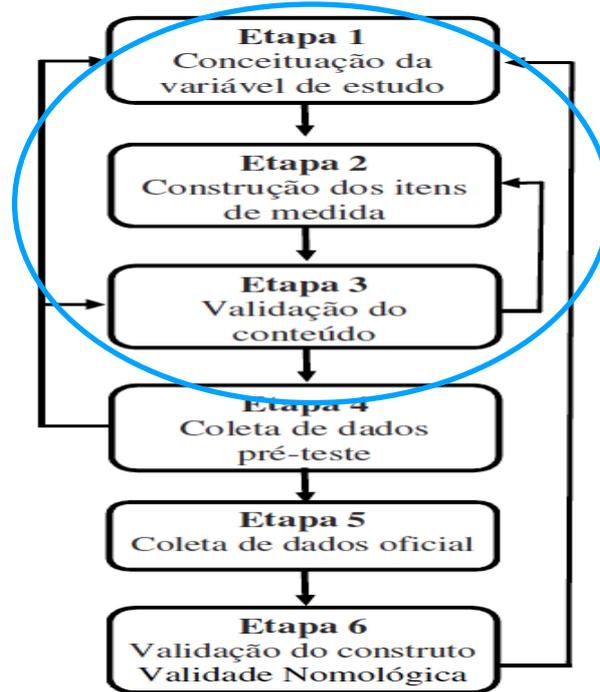
De ampla utilização nas ciências sociais, esses instrumentos de medida devem ser fidedignos, seguros e confiáveis, o que necessariamente passa por validação, para só então poderem ser utilizados com regularidade (Oliveira, 2016). Para Churchill (1979) *apud* Oliveira (2016), validar significa garantir que a escala meça o que é preciso medir e a confiabilidade significa desenvolver a escala de medida com o menor número de erros possíveis.

Para que uma escala mensure com consistência, validade e confiabilidade, sua elaboração deve cumprir algumas etapas. Oliveira (2016) recomenda 6 etapas, sendo que a Etapa 1 consiste em identificar, conceituar e levantar as relações existentes entre as variáveis, o que serve para organizar os dados e pensamentos, possibilitando que o objeto se aproxime dos fatos que o representam (empírico); na Etapa 2, os itens de mensuração são construídos e as perguntas devem ser simples e diretas, tendo sua redação clara e concisa (Hair, 2005).

A Etapa 3 trata-se da busca pelo entendimento de quais questões elaboradas têm relação com a definição e o domínio do construto. Há ainda, a possibilidade de retornar ao estágio anterior e adequar itens da escala construída (Vieira, 2011).

A Figura 5 apresenta as etapas da construção e validação de uma escala de mensuração, no entanto, especificamente, neste estudo, apenas as três primeiras etapas foram contempladas, sendo que na Etapa 3, uma validação de face por dez especialistas foi realizada, cuja proposta tratou de apresentar 52 afirmações. O corpo de especialistas foi composto por pares e professores doutores na área de Administração, Economia e outros, de acordo com o que preconiza Hair (2005), apontando ser importante consultar um pesquisador experiente no momento da criação de um questionário. A validação de face resultou em 38 variáveis validadas.

Figura 5 - Etapas para a construção e validação de escala de mensuração



Fonte: Adaptado de Oliveira (2016), baseado nos autores Cronbach e Meehl (1955), Churchill (1979), Spector (1992) e outros.

A elipse azul representa as três etapas contempladas neste estudo, para a elaboração da escala de mensuração TVSMS.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS

Este capítulo tratou de elucidar as entrevistas realizadas com os gestores de empresas do agronegócio incubados em incubadoras de empresas nas sete regiões do país. Ele foi dividido em duas etapas, sendo que na primeira são apresentados os resultados das entrevistas e alguns depoimentos dos entrevistados, bem como seus perfis. O capítulo demonstra ainda, por meio de figuras e quadros, uma síntese dos principais resultados de acordo com os tópicos investigados.

A segunda etapa apresenta a escala de mensuração do valor transformador no serviço, intitulada pela autora como *Transformative Value Service Measurement Scale (TVSMS)*, composta de 38 variáveis, incluindo o Modelo Estrutural Proposto para futuro teste de validade nomológica.

5.1 Resultados e análise da Etapa 1: um breve contexto dos entrevistados e as entrevistas com os gestores das empresas incubadas

A fim de preservar o anonimato dos gestores entrevistados, este estudo os nomeou pelas siglas CEO-1 a CEO-7 quando se referiu ao gerentes entrevistados e E-1 a E-7 para suas respectivas empresas. Os atributos do valor transformador foram investigados por bloco de perguntas, sendo que o primeiro bloco se referiu ao atributo “apoio social”, o segundo “*design* do serviço”, e assim sucessivamente: “contexto ético do cuidado”, “sustentabilidade ambiental do serviço”, “disruptura do padrão dominante”, “experiência do serviço” e “integração de recursos”.

Inicialmente, os CEOs responderam a perguntas sobre suas empresas e como se deu a entrada no processo de incubação. O Quadro 4 resume as características das empresas investigadas, levantadas no momento das entrevistas.

A partir do Quadro 4, é possível observar que as empresas incubadas se apresentam em atividades diversificadas, com destaque para os diferenciais competitivos indo de produção *Gourmet* a microverdes, com fabricação de produtos verdes e até, com tecnologias de produção para o mel, tudo visando também o bem-estar do produtor, além do consumidor.

Quadro 4 - Características das empresas incubadas (continua)

Empresas	Região	Características das Empresas	Canais de comercialização	Diferencial competitivo	Histórico da incubação	Negócio dos proprietários
E-1	Sul	Setor de atuação: produção de Erva-Mate na Região Sul (Parque Tecnológico Pedra Branca)	E-commerce Redes sociais Whats app Redes de afiliados	Produção sustentável na Floresta da Mata Atlântica. Objetivo: preservação e melhoria do bem-estar dos produtores familiares.	Fundada em março/2018. Incubação já dura 5 anos. Considera a Incubadora fundamental para a sua transição acadêmica/mercado	2 sócios-fundadores Único negócio dos fundadores
E-2	Sudeste	Empresa de tecnologia voltada para a melhoria da qualidade de sementes, incluindo soja, milho e outras culturas	E-commerce Redes sociais Whats app Redes de afiliados	Ter passado pelas etapas de Pré-incubação, incubação e aceleração	Fundada em 2020, em Campinas, na região Sudeste. Incubada na Universidade	2 sócios-fundadores Conta com parcerias estratégicas com o SENAI, SEBRAE e a Universidade de Campinas (UNICAMP)
E-3	Nordeste	Tecnologia do mel. A empresa entrou no mercado tardiamente devido à demora da universidade em fornecer espaço.	Loja física Redes sociais Redes de afiliados	Surgiu com a proposta de ajudar os produtores locais a comercializarem o mel preto da região de caatinga.	Empresa foi pré-incubada em 2013, graduada em 2019 e está em fase de aceleração em uma incubadora de uma Universidade Federal na região Nordeste.	Única sócia-fundadora Único negócio
E-4	Centro-Oeste	Fabricar sorvetes utilizando gordura de Palma. Incubada na Incubadora Municipal em Campo Grande, no estado de MS.	Loja física Redes sociais Whats app	Fabricação de sorvetes com gordura de Palma.	Incubada desde 2019, teve seu diferencial reconhecido pela utilização de gordura de Palma na fabricação, o que lhe possibilitou entrar no programa de incubação municipal.	2 sócios-fundadores Idealizada por um casal que migrou de São Paulo para Campo Grande, Mato Grosso do Sul, buscando empreender em um novo mercado.
E-5	Centro-Oeste	Empresa de fabricação laticínios Incubada em Incubadora Municipal.	Loja física Redes sociais Whats app	Fabricação de laticínios temperados com ervas naturais do cerrado.	Incubada desde junho de 2020 na Incubadora Municipal de Campo Grande, no estado de MS.	Única sócia-fundadora Idealizada para fabricar laticínios diferenciados. Único Negócio.
E-6	Norte	Empresa de fabricação de Linguças Gourmet. Fundada em 2018 por um sócio-fundador.	Redes de afiliados Redes sociais Whats app	Surgiu com uma ideia de abrir e comercializar em um bar, a Fabricação de Linguças Gourmet.	Localiza-se numa incubadora de alimentos, ocupando um módulo de 100 m², em Belém do Pará, no Norte do País.	2 sócios-fundadores Único-negócio, idealizado para fabricar linguças gourmet, com o sonho de democratizar a linguça gourmet.

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Quadro 4 - Características das empresas incubadas (conclusão)

Empresas	Região	Características das Empresas	Canais de comercialização	Diferencial competitivo	Histórico da incubação	Negócio dos proprietários
E-7	Sul	Empresa de Tecnologia de alimentos. Fundada em 2019 por engenheiros e técnicos agrônomos.	Loja física Redes sociais Whats app Redes de afiliados E-commerce	Foca na produção de microverdes em ambiente controlado, vertical e inteligente, destacando-se por velocidade e enriquecimento vitamínico.	Incubada desde 2019, situada em uma das cinco melhores incubadoras do mundo (UBI GLOBAL, 2021), em Florianópolis, Santa Catarina, na região Sul do país.	2 sócios-fundadores Único negócio. Produz hortaliças mais rápido que uma produção tradicional, enriquecidas de vitaminas em até 260 vezes mais do que as hortaliças tradicionais (XIAO <i>et al.</i> , 2012). Sem agrotóxicos, mais segurança alimentar

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados das entrevistas (2023).

Destaca-se que nenhuma empresa tem menos de 3 anos de incubação, o que corrobora com Blocker e Barrios (2015) de que o valor transformador pode surgir do acúmulo de valor ao longo do tempo.

Dados sobre os gestores incubados, também extraídos das entrevistas, foram sintetizados no Quadro 5.

Quadro 5 - Painel dos gestores incubados e a relação com suas incubadoras (continua)

Incubados	Surgimento do negócio	Experiência inicial com a Incubadora	Referências empreendedoras	Visão transformadora ao longo do tempo
CEO-1	Projeto idealizado ainda na Academia baseado nos conhecimentos teóricos.	Primeiro contato com o empreendedorismo por meio da Incubadora. Sócios consideram crucial o contato inicial com gestores das Incubadoras para o futuro negócio.	Os pais influenciaram na formação empreendedora dos sócios. O comprometimento com o negócio também contribuiu.	Os sócios consideram que a incubação ao longo dos 5 anos lhes trouxe mudanças transformadoras em suas vidas, o que refletiu também, na empresa transformando-a ao longo do tempo.
CEO-2	Projeto idealizado ainda na Academia baseado nos conhecimentos teóricos.	Participou de diferentes fases, como pré-incubação, aceleração e incubação a distância, considerando-as fundamental para seu desenvolvimento.	Participa de redes, como a do Sebrae e <i>hubs</i> de inovação em Piracicaba. - Destaque para Parcerias como o SEBRAE.	A empresa passou por mudanças, reduzindo a equipe e adotando tecnologias mais eficientes como <i>Machine Learning</i> .
CEO-3	Idealizado para ajudar os produtores locais	Líder da empresa, atuando no setor de tecnologia do mel.	-	Considera a empresa como uma das empresas mais promissoras do Brasil e inovadora. Pretende expandir e exportar.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados das entrevistas (2023).

Quadro 5 - Pannel dos gestores incubados e a relação com suas incubadoras (conclusão)

Incubados	Surgimento do negócio	Experiência inicial com a Incubadora	Referências empreendedoras	Visão transformadora ao longo do tempo
CEO-4	Ideia de empreender em uma nova região e fabricar um produto sustentável.	Participou do processo de seleção e entrou no programa de Pré-incubação e incubação com seu diferencial de fabricação com gordura de Palma.	Já era um casal empreendedor no estado de São Paulo, porém consideram ter sido impactados no seu desenvolvimento, pela oferta de serviço da Incubadora.	Planos futuros de franquear o negócio. O modelo de negócios foi incrementado, mas sem mudanças radicais.
CEO-5	Iniciativa motivada pelo desejo de transformar produção artesanal em negócio comercial e diferenciado.	Ingressou no processo seletivo das incubadoras municipais em 2019, tornando-se incubada em junho de 2020.	A própria incubação.	Obteve ascensão social e, com o amadurecimento do negócio pretende montar uma escola-fazenda para ensinar jovens a empreenderem no ramo do laticínio.
CEO-6	Inicialmente planejava abrir um bar e expandir para uma franquia, mantendo o foco na venda de linguças com sabores amazônicos.	Enfrentou períodos de estresse inicial, problemas financeiros e psicológicos devido a sociedade, porém, a troca de sócio e o realinhamento da Incubadora foram essenciais.	-	Transformação de ideia inicial, porém, persistindo no objetivo de democratização da linguagem e pretende fabricar molhos gourmet no futuro com o mesmo propósito.
CEO-7	A ideia inicial que surgiu ainda, na Universidade, era a de fabricar microverdes em mini fazendas verticais e expandir para o mercado com o objetivo de conectar pessoas à alimentos pela produção de microverdes.	Desde o início da incubação houve muito acolhimento pela incubadora e o Programa de incubação contribuiu para mudança de vida, promovendo "give back" entre empresas.	A própria incubação.	Ao longo do tempo a pesquisa e o desenvolvimento da empresa modificaram a vida dos sócios, suas famílias, e, do comércio local. O sonho é a expansão das fazendas verticais no mercado.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados das entrevistas (2023).

O painel apresentado (Quadro 5) retrata a visão transformadora dos empreendedores incubados ao longo do tempo. Observa-se que em sua maioria, todos passaram por mudanças no processo de incubação e fazem planos para o futuro da empresa.

Após as considerações iniciais e devidas apresentações dos gestores incubados e de suas empresas incubadas, o primeiro atributo investigado tratou-se do “Apoio Social” e os relatos do CEO-1 retratam suas percepções em relação ao referido atributo como o descrito abaixo:

CEO-1: “Sim, sempre podemos contar com a nossa incubadora em todas as solicitações”. “Já passamos por vários momentos difíceis. A incubadora ajudou a atrair capitais baratos, abriu algumas portas. Como também acesso ao conhecimento. Mas também, obtive apoio emocional das outras empresas incubadas.”

O Quadro 6 sintetiza a percepção de todos os entrevistados em relação à primeira dimensão investigada do valor transformador.

Quadro 6 - Atributo Apoio Social

Atributo Apoio social							
QUESTÕES	CEO-1 E-1	CEO-2 E-2	CEO-3 E-3	CEO-4 E-4	CEO-5 E-5	CEO-6 E-6	CEO-7 E7
Você se sente acolhido pela incubadora durante o programa de incubação?	Sente-se acolhido / tem apoio com recursos físicos	Sente-se acolhido / tem apoio com recursos físicos	Sente-se acolhida, mas pouco apoio com recursos físicos	Sente-se acolhido / tem apoio com recursos físicos	Sente-se acolhido / tem apoio com recursos físicos	Sente-se acolhido / tem apoio com recursos físicos	Sente-se acolhido / tem apoio com recursos físicos
Você sente que pode contar com o gestor da incubadora? Há algo que que considere como apoio emocional?	Tem apoio emocional da incubadora, dos gestores e, de outros incubados	Tem apoio emocional da incubadora, dos gestores e, de outros incubados	Tem apoio emocional da incubadora, mas pouco apoio de recursos físicos	Tem apoio emocional da incubadora, dos gestores e, de outros incubados	Tem apoio emocional da incubadora, dos gestores e, mas faltam outros profissionais	Tem apoio emocional da incubadora, dos gestores e, de outros incubados	Tem apoio emocional da incubadora, dos gestores e, de outros incubados
Você sempre obtém feedbacks de solicitações pelo gestor da incubadora?	Pode contar com conselhos/orientações	Pode contar com conselhos/orientações	Pode contar com conselhos/orientações	Pode contar com conselhos/orientações; conversas informais	Pode contar com conselhos/orientações	Pode contar com conselhos/orientações	Pode contar com conselhos/orientações
Você pode contar com a incubadora quando precisa de conselhos/orientações?	Pode contar com feedbacks	Pode contar com feedbacks	Pode contar com feedbacks				
O apoio que a incubadora dá a você impacta de alguma forma a sua vida pessoal?	Impacta positivamente na vida pessoal	Impacta positivamente na vida pessoal	Não impactou na vida pessoal	Impacta positivamente na vida pessoal	Impacta positivamente na vida pessoal	Não soube responder	Impacta positivamente na vida pessoal

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados na entrevista (2023).

Gottieb e Bergen (2010) ressaltam que se os indivíduos percebem a presença de recursos que são realmente fornecidos a eles por outros membros em sua rede, no contexto do apoio formal e também de conexões de ajuda informais, bem como relacionamentos, por exemplo, isso significa que existe apoio social (Gottieb; Bergen, 2010).

O segundo atributo do valor transformador investigado foi o “*Design do serviço*”. A CEO-3 destaca uma transformação significativa na vida dos gestores e do entorno da empresa, evidenciando o impacto do programa de incubação no aprendizado em gestão para todos os envolvidos. A resposta da entrevistada reforça essa perspectiva ao mencionar o aprendizado como um benefício significativo oferecido pela incubadora. Além disso, ela reforça a crença de que a participação no programa pôde contribuir para alterar a posição social, ou seja, melhoraram seu padrão vida, tanto dela quanto de seus colaboradores.

A análise sugere que o *design* do programa, assim como apregoam Blocker e Barrios (2015), proporcionou oportunidades para os envolvidos criarem um valor transformador, facilitando a ruptura com suas vidas e posições sociais anteriores. No entanto, é ressaltado que a CEO-3 não considera o programa de incubação como completo.

Este relato de mudança de vida e da contribuição para uma ascensão social também foi retratado por CEO-1, corroborando com as afirmações de Blocker e Barrios (2019), que alegam que o *design* do serviço gera oportunidades para que os indivíduos criem valor transformador para si próprios, pois as experiências vivenciadas pelo formato do serviço ofertado facilitam romper com suas vidas normais e posições sociais.

Isto posto, o Quadro 7 traz a percepção de todos os entrevistados em relação à segunda dimensão investigada do valor transformador.

Quadro 7 - Atributo Design do serviço

Atributo <i>Design</i> do Serviço							
QUESTÕES	CEO-1 E-1	CEO-2 E-2	CEO-3 E-3	CEO-4 E-4	CEO-5 E-5	CEO-6 E-6	CEO-7 E7
O programa de incubação proporcionou alguma mudança de vida pra você e para o entorno?	Impactou positivamente na mudança de vida para todos	Impactou positivamente na mudança de vida para todos	Impactou positivamente e na mudança de vida para todos	Impactou positivamente na mudança de vida para todos	Impactou positivamente e na mudança de vida para todos	Impacta positivamente na vida pessoal	Impacta positivamente na vida pessoal
Você acha que o programa de incubação pode contribuir para alterar sua posição social e dos colaboradores?	Impactou na posição social para todos (ascensão)	Impactou na posição social para todos (ascensão)	Impactou na posição social para todos (ascensão)	Impactou na posição social para todos (ascensão)	Impactou na posição social para todos (ascensão)	Impacta positivamente na vida financeira da empresa	Impactou na posição social para todos (ascensão)
Você pode citar alguns benefícios que o programa de incubação tem proporcionado a você, sua empresa e a seus colaboradores?	Benefícios: networking; crédito financeiro facilitado; relacionamento com cases de sucesso; cadastros mais rápidos; bônus de serviços	Networking; visibilidade por pertencer às redes sociais da incubadora; créditos para serviços de software de outras empresas	Aprendizado em gestão	networking com pessoas e outras empresas;	Visibilidade para a empresa; visibilidade para os colaboradores	Segurança; estrutura física	networking, capacitações; visibilidade
Pode citar algumas interações que o programa de incubação proporciona a você, a seus colaboradores e a sua empresa?	Ofertou networking com empresas, gestores e mercado	Ofertou networking com empresas, gestores e mercado; participação em eventos de importância para o mercado	Aprendizado em gestão	Reuniões investidores; participação em feiras e eventos	Participações em Eventos	Falta assessoria de marketing	Capacitações presenciais; eventos; networking com empreendedores

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados na entrevista (2023).

O “Contexto Ético do Cuidado” foi o terceiro atributo investigado na entrevista. Para Parsons *et al.* (2021), o contexto ético do cuidado está na centralidade do componente afetivo, entendendo o cuidado indo além de como fazer coisas para outros vulneráveis, mas também fornecer apoio atencioso que melhore a autoestima e estabeleça onde a cocriação de valor pode ocorrer. As organizações que adotam cuidados orientados para o mercado veem claramente o bem-estar como uma questão de empoderamento individual no mercado.

O que parece não ter ocorrido com CEO-6, conforme sua fala. Em suas palavras, CEO-6 diz: “falta um pouco, porque não sei do que preciso às vezes. (falta um diagnóstico da incubadora, uma atenção nesse sentido). Eu me sinto inseguro, às vezes”. Porém, para CEO-7, o atributo parece evidente, pois ele apontou que sente que a incubadora lhe dá a devida atenção, o que faz com que ele se sinta motivado em decorrência das bancas de *ramp up* (bancas de alavancagem da *startup* incubada) que acontecem e que avaliam sua empresa E-7. A variedade de orientações de cuidados, segundo Parsons *et al.* (2021), é a chave para compreender como diferentes tipos de ações de cuidado têm potencial para o valor transformador.

A referida diferença de percepção entre os entrevistados é evidenciada no Quadro 8 que contém os dados dos 7 gestores, relacionados com a dimensão.

Quadro 8 - Atributo Contexto ético do cuidado

Atributo Contexto Ético do Cuidado							
QUESTÕES	CEO-1 E-1	CEO-2 E-2	CEO-3 E-3	CEO-4 E-4	CEO-5 E-5	CEO-6 E-6	CEO-7 E7
Os gestores da Incubadora lhe dão a devida atenção? Como você se sente com isso?	A Incubadora lhe dá a devida atenção.	A Incubadora lhe dá a devida atenção	A Incubadora lhe dá a devida atenção	A Incubadora lhe dá a devida atenção	A Incubadora lhe dá a devida atenção	Falta atenção e tem sentimento de insegurança	A Incubadora lhe dá a devida atenção.
Você se sente motivado pelos gestores da incubadora?	Motivação inerente de CEO-1 e do sócio.	Motivação inerente das trocas que a incubadora proporciona	Sente-se motivada	Sente-se motivado	Motivação recíproca	Não se sente motivado pela incubadora	Sente-se motivado

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados na entrevista (2023).

O quarto atributo investigado diz respeito à “Sustentabilidade Ambiental do Serviço”. Um resumo dos apontamentos dos entrevistados está reunido no Quadro 9.

Nos relatos dos entrevistados observados no Quadro 9, fica evidente o entendimento da importância a respeito da sustentabilidade ambiental. Observa-se na fala de CEO-5:

“Não temos desperdício. Tudo é reaproveitado na produção, utilizo o soro, por exemplo, para fazer outros derivados de laticínios que também são comercializados.”

Quadro 9 - Atributo Sustentabilidade ambiental do serviço

Atributo Sustentabilidade Ambiental do Serviço							
QUESTÕES	CEO-1 E-1	CEO-2 E-2	CEO-3 E-3	CEO-4 E-4	CEO-5 E-5	CEO-6 E-6	CEO-7 E7
No programa de incubação há ações que se preocupam em preparar sua empresa para a preservação do meio ambiente?	Não recebeu orientações	Recebeu orientações sobre as ESGs; incubadora adota ações sustentáveis para um ambiente propício.	Não recebeu orientações	Recebeu orientações desde a fase inicial	Não recebeu orientações	Recebeu na fase inicial de incubação; Agenda ODS 2030;	Não recebeu orientações
Você considera as ações de sustentabilidade e ambiental ofertadas pelo programa de incubação significativas para a sua empresa?	Considera importante tanto que o novo produto é sustentável	Considera importante e utiliza automação para evitar resíduos químicos	Considera importante tanto que o novo produto é sustentável	Considera importante e quer produzir embalagens biodegradáveis	Considera importante, pois, tudo é reaproveitado	Considera importante. Empresa tem o foco na sustentabilidade	Por não ter tido nenhuma ação, não as considera

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados na entrevista (2023).

Quando CEO-5 opta por reaproveitar toda a sobra de matéria-prima de sua produção para, então, elaborar outros produtos, reforça uma ação do serviço verde, condizendo com as afirmações de Guyader *et al.* (2020) de que isso é uma visão transformadora e mais benéfica para a melhoria da sustentabilidade ambiental do que aquelas regulamentações de medidas de contenção de redução de impacto ambiental, muitas vezes, quando já é tarde para o meio ambiente.

As empresas de serviços proativas não apenas têm a opção de reduzir seu impacto negativo no meio ambiente, mas também têm a opção de reformular ou renovar o ambiente natural para melhorar a capacidade de recursos (Guyader *et al.*, 2020). Conforme o relato de CEO-1, isso parece ocorrer quando optaram por produzir de forma sustentável no interior da floresta da Mata Atlântica e transferir este conhecimento aos produtores locais.

Outro ponto de destaque referente a mesma dimensão está contido nas considerações de CEO-4. Ele alega entender que o tema é importante para sua empresa e que, após sua participação no programa de incubação, percebeu o quanto o mercado tem urgência em considerar as questões ambientais, e embora E-4 ainda não adote medidas sustentáveis em sua

plenitude, seus gestores já iniciaram algumas ações, como a de desenvolver rotulagens biodegradáveis.

Não diferente, a importância de receber orientações a respeito da sustentabilidade ambiental por parte das incubadoras é explicitada por CEO-2:

“[...] Sim, acho extremamente importante. Nossa tecnologia envolve automação para não utilizar resíduos químicos pensando na sustentabilidade. Outra parte em relação ao hardware, optamos por empresas que fornecem esse trabalho em nuvem e que também tenham a intenção de trabalhar a sustentabilidade (queremos essa cultura).”

O atributo “Disruptura do Padrão Dominante” foi o quinto atributo investigado nas entrevistas. O Quadro 10 elucida as percepções dos gestores entrevistados a respeito de suas características.

Quadro 10 - Atributo Disruptura do padrão dominante

Atributo Disruptura do Padrão Dominante							
QUESTÕES	CEO-1 E-1	CEO-2 E-2	CEO-3 E-3	CEO-4 E-4	CEO-5 E-5	CEO-6 E-6	CEO-7 E7
Algum novo projeto começou?	Iniciou um novo projeto: mate sustentável	Não iniciou, apenas aperfeiçoou o projeto inicial	Novo projeto: produção de combuchas, e elixir do sono natural	Ainda não, mas pensa a respeito	Diversidade de produtos; Projeto turismo rural	Ainda não, mas pensa a respeito	Não iniciou novo projeto
Que mudanças consideradas importantes ocorreram desde a entrada no programa de incubação?	Mudança importante: aprendizado com comércio exterior	Nenhuma mudança importante	Aprendizado em gestão	Nenhuma mudança importante	Obtenção do Selo de Inspeção Municipal	Obtenção de licença para produção e comercialização	Nenhuma mudança importante
Suas novas habilidades foram estendidas ou passadas a outras pessoas ou empresas?	Ainda não repassou habilidades aprendidas	Repassou suas habilidades para outras startups	Repassou suas habilidades	Repassou suas habilidades	Repassou suas habilidades	Considera não ter transferido por falta de habilidade	Repassou suas habilidades
Pode citar algo que faria pela sua empresa que você tenha repensado fazer de forma diferente depois que entrou no programa de incubação?	Ocorreu mudança radical do modelo de negócio inicial	Ocorreu mudança parcial, apenas de melhoramento da análise de sementes	Ocorreu mudança radical do modelo de negócio inicial	Não ocorreu e não considera	Diversidade de produtos	Surgimento de novos sabores	Ocorreu mudança radical no MVP (<i>Minimum Viable Product</i>)

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados na entrevista (2023).

Embora, aqui, especificamente neste atributo, pareça haver uma divisão maior entre os que iniciaram ou não um novo projeto, há, em sua maioria, um apontamento de mudanças significativas e radicais em seus modelos de negócio.

Isso fica evidente nas falas de CEO-1:

“[...] O processo nos permitiu “pivotar” (mudar a direção ou propósito da empresa durante o processo de incubação ou aceleração) inúmeras vezes nossas ideias de negócio, então, considero a ideia da venda do mate, algo que fizemos totalmente diferente da ideia inicial.”

Segundo Christensen, Raynor e McDonald (2015), a disruptura é um processo, pois não deve se pensar em um ponto fixo, mas sim, na evolução do produto ou serviço ao longo do tempo.

O atributo também é ressaltado por CEO-2 quando ele afirma que ele e o sócio optaram por mudar o processo inicial de como são feitas as análises de qualidade das sementes, pensando também em sustentabilidade. Assim, inovaram no modelo de negócio para se diferenciar de seus concorrentes. Mesmo não considerando que tenham sido mudanças radicais, assim como Blocker e Barrios (2015) afirmaram, o valor transformador também pode surgir quando os agentes se tornam mais conscientes de seus papéis e optam por fazer novas escolhas e desafiar os padrões já existentes.

O mesmo ocorreu com CEO-3 e sua empresa, que, de acordo com os relatos da entrevistada, é pertinente concluir que houve disruptura do padrão dominante quando optou por iniciar vários projetos novos, como a fabricação de “combuchas” e outros derivados do mel. Christensen (2015) afirma que a disruptura é a habilidade de interromper um modelo de negócio dominante ou tradicional, continuamente, adotando novas tecnologias ou modelos de negócios.

“Experiência do serviço” foi o sexto atributo examinado, e a palavra “mudança” se destacou nos relatos da maioria dos entrevistados, o que pode revelar a importância do processo de incubação pelo qual os incubados entrevistados passaram. Corroborando também com os achados de Blocker e Barrios (2015), que alegaram ser o valor transformador o retrato de mudanças edificantes e duradouras nos indivíduos. Observando-se o Quadro 11, tal fato fica notório.

O bem-estar proporcionado pela integração de recursos da incubadora para CEO-6, retratado por ele, pode decorrer da oferta de uma gama de recursos diferentes que, por sua vez, criam diferentes tipos de valor. E, por mais que o grau de valor cocriado com o consumidor

possa diferir entre as experiências de consumo de cada um, com o tempo, culmina em valor transformador (Parkinson *et al.*, 2019).

O mesmo para CEO-1, ao dizer que:

[...] “Sem dúvida que participar do programa facilitou nosso acesso ao mercado, e, com certeza tanto as nossas vidas (6 colaboradores) e a de nossos familiares melhorou significativamente com a venda do mate. Também somos responsáveis pela receita de 10 a 15 empresas, nossas parceiras, que estão ligadas ao nosso negócio, conseqüentemente, houve uma melhora dos empresários e se seus familiares também, ao longo do processo.”

Quadro 11 - Experiência do serviço (continua)

Atributo Experiência do Serviço							
QUESTÕES	CEO-1 E-1	CEO-2 E-2	CEO-3 E-3	CEO-4 E-4	CEO-5 E-5	CEO-6 E-6	CEO-7 E7
Aconteceu algo inesperado (positivo ou negativo) como resultado de sua participação no programa de incubação?	Sobre algo inesperado: não soube dizer	Visibilidade	Demora a conseguir espaço na incubadora; perda do timing para o mercado	Pandemia da COVID-19	Gestão da empresa ainda não amadureceu o suficiente para sair do programa	Facilidade com a logística da entrega; matéria-prima barata; noções de negociação.	Não se recorda
Como você avalia a sua vida após sua entrada na Incubadora? Quantas horas se envolve com a empresa?	Mudança positiva de vida para todos. Pelo menos 15 famílias impactadas positivamente	Mudança positiva de vida, com muitas tarefas para a empresa se desenvolver	Mudança de vida com dívidas e falta de tempo	Mudança positiva de vida, com muito trabalho e acesso ao mercado	Mudança positiva de vida para todos. Pelo menos 8 famílias impactadas positivamente	Hoje tem status; acesso ao mercado facilitado; acesso às empresas	Acesso ao mercado facilitado pela participação no programa
Como você avalia sua empresa após a participação no Programa de Incubação? Isso facilitou o acesso de sua empresa ao mercado?	Houve crescimento da empresa e acesso facilitado ao mercado	Houve amadurecimento da empresa	Houve crescimento da empresa e se tornou promissora	Houve crescimento da empresa e acesso facilitado ao mercado	Houve crescimento da empresa e acesso facilitado ao mercado	Organizada e mais justa na distribuição de tarefas	A empresa evoluiu e dedica-se 4h/dia com suas atividades

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados na entrevista (2023).

Quadro 11 - Experiência do serviço (conclusão)

Atributo Experiência do Serviço							
QUESTÕES	CEO-1 E-1	CEO-2 E-2	CEO-3 E-3	CEO-4 E-4	CEO-5 E-5	CEO-6 E-6	CEO-7 E7
Baseado no seu processo de incubação, quais as perspectivas de futuro para sua vida e para a vida de sua empresa?	Expandir o negócio do mate sustentável	Expandir o negócio atendendo até 10 clientes/ano; pode ocorrer spin off; pode vender o negócio	Espera expandir o negócio e até exportar os produtos	Estabelecer-se no mercado em definitivo	Realizar os novos projetos pensados e continuar a crescer	Produzir molhos e sorvetes com sabores da Amazônia; tornar franquia	Espera escalabilidade para a empresa
Se tiver a oportunidade, de que forma gostaria de passar a diante sua experiência com o processo de incubação?	Ensinar produtores a produzirem preservando o Bioma da Mata Atlântica	Mentorias; investimentos em Startups; Congressos; Auxiliar no empreendedorismo	Escrever um livro; trabalhar como influencer no setor do hidromel	Indicar a incubadora para pessoas que estejam iniciando no setor de alimentos	Ensinar produtores a produzem; ensinar crianças sobre laticínios; novos projetos	Orientações sobre os novos incubadoras aproveitarem o networking	Palestras; mentorias e conversas.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados na entrevista (2023).

E essa mudança apontada como melhoria na vida dos envolvidos com E-1 é pertinente ao que Vargo e Lusch (2016) apontaram como necessário para que a criação de valor seja transformadora, ou seja, ela requer mudanças duradouras nos recursos operantes: conhecimentos, habilidades e atitudes de todos, o que vai além da própria experiência em serviço (Mulder *et al.*, 2015).

O mesmo parece ter ocorrido com CEO-2 e sua empresa, pois dedica-se a 8 horas ou mais para a empresa diariamente e afirma que a vida mudou consideravelmente porque há muitas tarefas para desenvolver E-2, desde a gestão à produção propriamente dita, idealizando que possa ocorrer um *spin-off* (surgir um outro modelo de negócio derivado do atual) ou a própria compra da empresa, ou até exportar a solução posteriormente.

Imaginar outros futuros para si, para outros e para o negócio requer mudanças duradouras nos recursos operantes (Vargo; Lusch, 2016) e que extrapolem a própria experiência em serviço (Mulder *et al.*, 2015). Assim, os usuários do serviço vão além das interações para obter melhora contínua de bem-estar e imaginar futuros possíveis (Dean; Indrianti, 2020).

E por último, mas não menos importante, o atributo “Integração de Recursos” é retratado no Quadro 12, sendo ele também baseado nos relatos dos entrevistados.

Quadro 12- Atributo Integração de recursos

Atributo Integração de Recursos							
QUESTÕES	CEO-1 E-1	CEO-2 E-2	CEO-3 E-3	CEO-4 E-4	CEO-5 E-5	CEO-6 E-6	CEO-7 E7
Pode apontar serviços ou ações a incubadora proporciona a você e sua empresa que considere um facilitador do seu desenvolvimento?	Facilitadores para o desenvolvimento: Reuniões periódicas; Reuniões de alinhamento; capacitações	Mentorias em geral; Mentorias jurídicas; mentorias de investimentos; reuniões de alinhamento periódicas	Incubadora atuou como um facilitador da Gestão	capacitações sobre comunicação capacitações sobre exportação; consultorias de um modo geral	Plano de negócio	Isenção de taxa de incubação; networking; noções de negociação	Capacitações ; eventos
Você participa de rodadas de negócios com investidores e fornecedores?	Participação em rodada de negócios com investidores e fornecedores	Não ainda	Não	Não ainda	Não ainda	Rodada de negócios por conta própria	Participação em rodada de negócios com investidores e fornecedores
Você participa de alguma rede que facilita acesso aos seus clientes?	Redes com clientes: Canais B2B e B2C	Rede de clientes do SEBRAE	Não participa de rede de clientes	Não participa de rede de clientes	Mídias sociais como Instagram	Não participa de rede de clientes	Rede vertical de clientes de varejo
Há algo no processo de incubação da sua empresa que seja diferente do mercado fora da incubadora que você considere benéfico para você e sua empresa? O que seria?	Diferente: sentimento de pertencimento à incubadora e ao mercado	Diferente do mercado, como incubados, têm a possibilidade de análise de sementes em fase anterior.	Não apontou algo que pudesse ser diferente	Um apoio inicial	Visitas técnicas de Universidades e autoridades; troca de experiências com outras empresas	Não apontou algo que pudesse ser diferente	Acesso facilitado ao mercado

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados coletados na entrevista (2023).

Semelhante a todos os atributos anteriores, parece haver fortes indícios de valor transformador no serviço ofertado pelas incubadoras de empresas aos seus incubados. A integração de recursos heteropáticos, ou seja, recursos que produzem mudanças, como as reuniões apontadas por CEO-1, as capacitações, rodadas de negócios e participação em redes, dizem mais respeito ao valor transformador, pois trata-se da reformulação e de renovação, o que envolve dar novos propósitos a recursos já existentes (Guyader *et al.*, 2020).

Há também evidências de que ocorreram, para os CEOs de E2, uma integração dos agentes, de entidades de serviço, de entidades de consumo e de ambiente, quando retrataram que consideram os serviços ofertados pelo programa um facilitador para o desenvolvimento, destacando as várias mentorias, como a jurídica, por exemplo. O que, conseqüentemente, cria valores para o indivíduo e para o coletivo, acarretando em bem-estar para os entes do ecossistema (Carvalho; Gosling, 2019).

De igual maneira, apontou CEO-5 ao retratar que as visitas que recebeu de turmas de engenharia de produção e do curso de nutrição, bem como do curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), e as destacou como algo muito diferente e que talvez não tivesse a oportunidade de trocar experiências com os futuros profissionais do “lado de fora” da incubadora. Também recebeu visitas de autoridades como governadores de outros países, como o Paraguai, além do Brasil, o que ela considerou como um ganho de visibilidade para sua empresa.

Este entendimento corrobora com Parkinson *et al.* (2019) que enfatizam que organizações que incentivam consumidores a acessar uma diversidade de propostas de valor em todo o processo de consumo, asseguram a cocriação de valor, o que faz com que os consumidores recebam valor transformador.

A última pergunta aos entrevistados solicitou que eles apontassem um sentimento que expressasse seu processo de incubação. Os apontamentos foram variados, desde o sentimento de pertencimento ao ecossistema até sentimentos de gratidão por fazerem parte do processo de incubação. Isso fica explícito na Figura 6.

Corroborando com Parkinson *et al.* (2019), quando o bem-estar é desenvolvido, sentimentos de gratidão surgem, além do senso de identidade e do aumento da condição física. E essas mudanças demonstraram a cocriação de valor transformador.

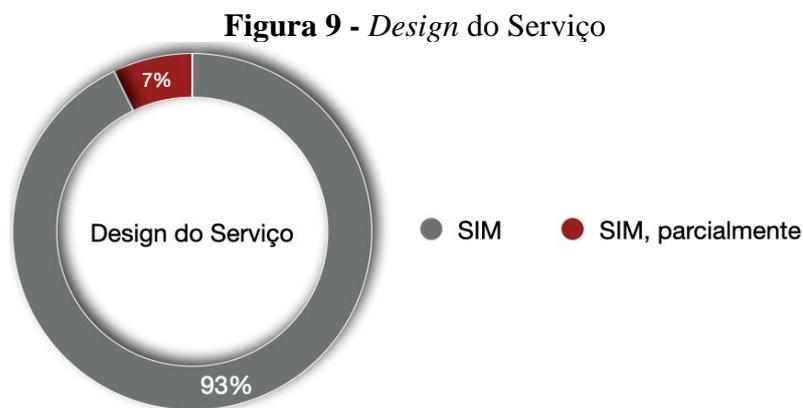
Figura 6 - Sentimentos dos incubados relacionados com programa de incubação



Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados da entrevista (2023).

O que reforça as alegações de Parkinson *et al.* (2019) ao enfatizar que quando o apoio emocional é evidente, há um sentimento de pertencimento aprimorado e uma satisfação em ajudar os outros, o que cocria valor transformador para os envolvidos.

Sobre o atributo “Design do serviço”, 93% das alegações dos respondentes foram positivas, ou seja, responderam “Sim” às indagações na entrevista e apenas 7% responderam “Sim, parcialmente”, evidenciando que o formato do serviço das incubadoras apresentado aos usuários proporcionou interações, mudança de posição social e até mudança de vida para os entrevistados (Figura 9).



Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados da entrevista (2023).

Sangiorgi (2009) e Windahl *et al.* (2020) alegam que quando se desenvolvem métodos e ferramentas para aperfeiçoar os pontos de contato específicos, melhora-se a experiência que o usuário obtém com o serviço e o *design* do serviço pode apoiar o processo de romper crenças profundamente enraizadas e reformular modelos de negócios para explorar futuros de serviços radicalmente novos (Anderson *et al.*, 2013).

No que tange ao atributo “Contexto Ético do Cuidado”, 71% das respostas obtidas demonstram que na entrevista a respeito do atributo de mesmo nome, foram afirmativas. Tal resultado sugere que esses respondentes consideram terem sido cuidados, motivados e sua autoestima foi melhorada, além de se sentirem bem com a atenção dispensada a eles pelo provedor do serviço (Figura 10).

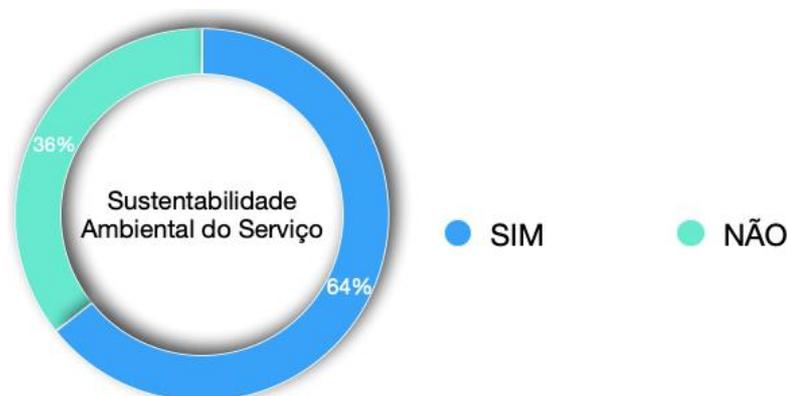
No entanto, 21% das respostas foram negativas e 7% parcialmente afirmativas. Ainda assim, pôde-se concluir que o cuidado atencioso melhora a autoestima e estabelece onde a cocriação de valor pode ocorrer (Parsons *et al.*, 2021), podendo o serviço ser planejado com base em orientações de cuidado com potencial de transformação pelo valor transformador.

Figura 10 - Contexto Ético do Cuidado

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados da entrevista (2023).

Quanto ao atributo “Sustentabilidade Ambiental do Serviço” das incubadoras, 64% das respostas relacionadas com o atributo foram positivas, ou seja, os respondentes obtiveram orientações da incubadora a respeito, e, também, consideram importante para o seu negócio, a preocupação com o meio ambiente e com suas práticas de preservação. Por outro lado, 36% alegam não terem recebido orientações e não consideram tão relevante para o negócio (Figura 11).

A ocorrência de 36% de respostas terem sido negativas para o atributo, pode estar relacionada ao fato de que pouco ainda se investigou sobre o serviço e a sustentabilidade, como alega Anderson *et al.* (2013). No entanto, Anderson *et al.* (2013) e Anderson e Ostrom (2015) defendem que ter uma visão transformadora a respeito da sustentabilidade é mais benéfico para a melhoria da sustentabilidade ambiental do que apenas as regulamentações pacíficas de medidas de contenção de redução de impacto ambiental, quando já é tarde.

Figura 11 - Sustentabilidade Ambiental do Serviço

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados da entrevista (2023).

O atributo “Disruptura do Padrão Dominante”, de acordo com as afirmações dos respondentes, parece ter sido a dimensão de menor implicação, demonstrando que apenas 54% dos entrevistados afirmaram ter havido mudanças significativas e radicais em suas intenções de iniciar novos projetos, repassar suas habilidades e também iniciar algum projeto totalmente diferente do que antes do consumo do serviço. Por outro lado, 36% dos respondentes alegaram não ter havido mudanças radicais em sua vida ou no seu negócio e apenas 11% identificaram mudanças parciais (Figura 12).

Nem sempre o valor transformador irá surgir, porém, Vargo *et al.* (2020) alegam que a mudança é um processo contínuo e depende de como os arranjos institucionais influenciam a forma como os recursos são integrados e o valor é cocriado. Assim, à medida que atinge mais indivíduos, a transformação vai ocorrendo e espalhando-se por todo o ecossistema.

Figura 12 - Disruptura do Padrão Dominante



Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados da entrevista (2023).

Diferente do atributo “Disruptura do Padrão Dominante”, o atributo “Experiência do Serviço” demonstrou ser mais significativo, apresentando-se maior número de respostas afirmativas (93%) e os demais 7% alegaram não saberem responder (Figura 13).

Figura 13 - Experiência do Serviço



Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados da entrevista (2023).

Participar do processo de incubação proporcionou o acesso a diversos tipos de serviços, como a visibilidade da empresa, entre outros, o que trouxe um estado de bem-estar, segundo os entrevistados. Também surge a vontade de repassar os conhecimentos adquiridos para outros incubados por meio de palestras, por exemplo (Figura 14).

Figura 14 - Formas de repassar a Experiência com o Serviço



Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados da entrevista (2023).

A vontade de repassar os conhecimentos adquiridos, dos entrevistados, condiz com Dean e Indrianti (2020) quando ressaltam que o valor para o indivíduo se torna valor transformador para a sociedade quando envolve os outros, com uma interdependência que se constrói em redes e que acaba por influenciar os resultados individuais e coletivos.

Corroborando com Parkinson *et al.* (2019), a gama de recursos ofertados em que um consumidor pode receber ao consumir o serviço, ou seja, que recebe na sua experiência com o serviço, contribui para que o valor seja cocriado resultando na melhoria do bem-estar do usuário, o que por sua vez pode culminar em valor transformador. De igual maneira, os respondentes alegaram terem recebido diversos recursos diferentes em sua experiência com o serviço fornecido pelas incubadoras de empresas.

Quanto ao último atributo, “Integração de Recursos”, 68% das respostas foram positivas e 32% negativas. A Figura 15 apresenta a distribuição das respostas.

Figura 15 - Integração de Recursos

Fonte: Elaborado pela autora, baseado nos dados da entrevista (2023).

As alegações dos respondentes foram de que o consumo dos serviços das incubadoras facilitou tanto o desenvolvimento pessoal quanto o de suas empresas. Além de proporcionar acesso a serviços adicionais e a uma variedade de outros recursos disponíveis, eles destacaram que as conexões em diversas redes, incluindo distribuidores, clientes e outros ecossistemas de serviço, foram estabelecidas por meio dessa integração de recursos.

Esses achados reforçam as argumentações de teóricos como Parkinson *et al.* (2019) ao afirmarem que quando as organizações incentivam consumidores a acessar uma diversidade de propostas de valor (contidas nos diversos tipos de recursos) em todo o processo de consumo, a cocriação de valor será facilitada, fazendo com que os consumidores recebam valor transformador. E, essas práticas, segundo Blocker e Barrios (2015), ajudam os indivíduos a contestar e alterar suas visões de mundo existentes e criar estratégias de vida que promovam bem-estar, o que também acaba se estendendo a toda a comunidade.

5.2 Considerações a respeito das incubadoras de empresas e o valor transformador

À luz da teoria do valor transformador e de seus principais atributos identificados na literatura científica, este estudo trouxe um panorama das incubadoras de empresas, suas conceituações, bem como suas relação com o valor transformador no serviço e a importância para temáticas atuais como os ODS. Além disso, procurou-se identificar a presença de valor transformador no processo de incubação de empreendimentos do agronegócio incubados em incubadoras de empresas nas cinco regiões do Brasil.

Como ambientes de inovação, ofertando serviços de aprendizado em gestão para empreendedores iniciantes, as incubadoras de empresas representam um apoio relevante no desenvolvimento destas novas empresas e de seus novos empreendedores. Isso fez com que este estudo se voltasse para identificar as possibilidades dessas organizações cocriarem valor transformador com seus usuários, aquele valor capaz de promover mudanças edificantes em seus indivíduos, irradiadas por todo o ecossistema de serviço, conforme alegam Blocker e Barrios (2015).

Seguindo a linha de investigação deste estudo, o bem-estar proposto pelo valor transformador foi examinado por meio de entrevistas semiestruturadas com seus gestores, além de observações presenciais a empresas incubadas. Considerando que este bem-estar deva ser duradouro, alcançado muito além da linha comercial pela venda de um serviço e proposto pelo consumo momentâneo ofertado por um simples bem de consumo adquirido, segundo os teóricos.

O que se pôde concluir desta fase inicial da investigação é que, de fato, os sete atributos do valor transformador (apoio social, design do serviço, contexto ético do cuidado, disruptura do valor dominante, sustentabilidade ambiental do serviço, experiência do serviço e integração de recursos) se fizeram presentes no processo de incubação dos entrevistados, seja em maior ou menor relevância. Porém, pode-se apontar claramente indícios consideráveis de que o serviço das incubadoras é capaz de propor do valor transformador aos seus incubados.

As entrevistas apontaram interações contínuas entre incubados e suas incubadoras, o que permitiu a cocriação de melhorias na entrega do serviço, refletindo-se no ganho de bem-estar traduzidos por relatos de sentimentos de gratidão pelo programa, acolhimento, realização, orgulho e de pertencimento ao ecossistema de serviço. Pouco se constatou de insatisfação por algum serviço ofertado ou falta de atenção por parte da incubadora, embora o empreendedor não tenha considerado, de forma alguma, deixar o programa ou desistir de projetar seu empreendimento no mercado.

Pelo contrário, os entrevistados consideraram as falhas do programa ou até os insucessos de sua empresa, em algum momento no processo de incubação, como um aprendizado e uma oportunidade de “pivotar” o negócio ou ainda expandir sua oferta de serviço em outros contextos como forma de alavancar o empreendimento. Tal observação corrobora com as afirmações da ANPROTEC/SEBRAE (2016) ao considerar que mesmo o fato de uma empresa não se graduar, ou seja, concluir o programa de incubação e se projetar ao mercado, não significa que não tenha obtido sucesso, pois seus empreendedores acabam retomando o negócio

a partir do aprendizado que obtiveram na incubadora ou até planejam para o futuro um novo empreendimento.

O alcance do valor transformador parece ser algo complexo mesmo que os sete atributos tenham sido identificados nas entrevistas dos investigados. Embora dos entrevistados pelo menos quatro (4) tenham demonstrado plena satisfação com o modo de vida alcançado em decorrência de sua participação no programa e puderam garantir ter obtido sensações de bem-estar duradouro, mesmo assim, mesmo que tenham sido identificadas as dimensões do valor transformador, também os outros três (3), supostamente, apresentaram-se confusos a respeito de ter se concretizado uma mudança de vida em decorrência de sua participação no programa.

O que pode ser algo natural e pode ser chancelado pelas comprovações de Blocker e Barrios (2015) de que nem sempre o serviço irá propor valor transformador com o usuário, ou seja, a maioria dos serviços não são transformadores e o que o diferencia do valor habitual são os resultados e experiências capazes de promover bem-estar duradouro e felicidade aos usuários do serviço.

Dos sete atributos investigados, as dimensões “design do serviço” e “experiência do serviço” foram as mais assertivas pelo programa de incubação aos usuários do serviço, capazes de contribuir para o surgimento do valor transformador. Este achado vai ao encontro do que apregoam Anderson, Nasr e Rayburn (2017) ao apontarem que o design do serviço é ideal para ajudar a alcançar os objetivos da TSR, ou seja, ideal para promover melhorias edificantes no bem-estar do consumidor, porque o design é orientado para a ação. Já Parkinson *et al.* (2019) reforçam que incentivar o acesso a diversas propostas de valor por meio da experiência de serviço do consumidor em todo o processo de consumo, facilitará a cocriação de valor ajudando os consumidores a receberem valor transformador.

O cuidado, a atenção e a motivação em seguir no programa, expressos pelo atributo “apoio social” foi o terceiro atributo mais significativo a surgir nas entrevistas. Para Cobb (1976) o apoio social são informações que levam o indivíduo a acreditar que está sendo cuidado e amado, estimado e pertencente a uma rede de obrigações mútuas.

A dimensão “sustentabilidade ambiental do serviço” foi o quarto atributo mais significativo identificado nas respostas dos entrevistados, quando eles consideraram a importância em se preocupar com o que sua empresa produz e quais os impactos no meio ambiente. Tal resultado corrobora com as afirmações de Guyader *et al.* (2020), que preconizam que o serviço verde proporciona mudanças edificantes na sociedade, e empresas que se esforçam para aumentar os recursos naturais estão assumindo um papel crítico para o bem-estar

da humanidade hoje e das gerações futuras, o que pode ser considerado um serviço transformador.

O contexto ético do cuidado foi o quinto atributo mais significativo para os entrevistados, com apontamentos de que a incubadora lhes dá a devida atenção e os motiva a seguir no programa, corroborando com as afirmações de Anderson et al. (2013) denotando que as mutualidades positivas entre consumidor do serviço e o responsável pelo atendimento contribuem para o estado afetivo diário dos envolvidos, saúde emocional e autoestima”.

O atributo “integração de recursos” foi o penúltimo atributo mais significativo. Saarijärvi, Sparks e Lahtinen (2019) enfatizam que cocriar valor com os consumidores requer uma combinação de diversos recursos e processos no seu dia a dia e o valor transformador requer a integração de recursos em que os indivíduos estão dispostos a usar essas ferramentas para buscar um melhor bem-estar.

Embora tenha sido o atributo com menor número de questões afirmativas nas entrevistas com os incubados, a dimensão “disruptura do padrão dominante” também pôde ser considerada significativa visto que algumas mudanças apontadas pelos respondentes podem ser consideradas edificantes para os empreendimentos incubados, seus gestores, colaboradores e para a comunidade em geral. Dean e Indrianti (2020) são enfáticos ao afirmarem que mudanças que extrapolam a esfera do provedor de serviços e dependem das respostas dos consumidores em seu próprio mundo, resultam na disruptura da prática habitual e conseqüente reconhecimento do bem-estar acrescido de um novo meio de criação de valor.

Além disso, há uma infinidade de motivos pelos quais as incubadoras de empresas do segmento de alimentos, por meio do serviço ofertado aos incubados, demonstraram ser capazes de promover bem-estar duradouro aos usuários do programa. Dentre eles, o tempo de incubação com duração de 2 a 5 anos, ratificado pela afirmação de Blocker e Barrios (2015) de que o valor transformador pode surgir do acúmulo de valor ao longo do tempo.

O segundo motivo é o de que as incubadoras demonstraram que atendem pessoas em situação de vulnerabilidade (empreendedores iniciantes também podem ser considerados vulneráveis em relação a empreendedores maduros já consolidados no mercado), entendendo por vulnerável aquele que entra em um suporte de serviço com alguma desvantagem (Rosenbaum, 2015).

Em terceiro, incubadoras reforçam a importância da sustentabilidade ambiental, elevando a preferência por empreendimentos com foco em alimentos verdes e, também, negócios que podem ser sustentáveis e que colaborem com a redução da fome, por exemplo (o que atende aos ODS).

Tudo isso demonstra claramente que as incubadoras de empresas e seus programas de incubação podem ter papéis relevantes no alcance do valor transformador pelos usuários de seu serviço; para a comunidade do entorno do empreendimento, quando acabam gerando empregos; e ainda para o ecossistema de serviço, quando ofertam mais que serviços usuais, estando dispostas a cocriar valor e transformar a vida de seus incubados. Isso vai ao encontro do que Vargo e Lusch (2016, p. 8) descrevem quando afirmam que a cocriação de valor são “as ações de múltiplos atores, muitas vezes inconscientes uns dos outros, que contribuem para o bem-estar uns dos outros”.

Embora os resultados da Etapa 1 da pesquisa possam ser considerados significativos e relevantes para a pesquisa em serviço transformador (TSR), mensurar o valor transformador parece ser algo sensato na busca por consolidar os resultados qualitativos e contribuir com a proposição de uma escala para a literatura científica a respeito da temática, que se encontra em pleno desenvolvimento. E pensando nesta mensuração do valor transformador no serviço, é que este estudo validou uma escala de mensuração; subsequente a ela, concebeu proposições a serem testadas futuramente por Modelagem de Equação Estrutural para validade nomológica.

5.3 Resultados da etapa 2: escala de mensuração do valor transformador no serviço e formulação de Proposições

O exame minucioso na literatura científica, o resultado das entrevistas e as visitas de campo da Etapa 1 deram suporte à elaboração da escala de mensuração do valor transformador no serviço, sem desconsiderar nenhuma das sete dimensões do valor transformador identificadas nos achados teóricos, visto que elas se mostraram significativas para o serviço ofertado pelas incubadoras aos gestores incubados. Mesmo em maior ou menor proporção, o estudo revelou a importância de tais atributos na transformação destes gestores e também de seus empreendimentos. O Quadro 13 apresenta a escala proposta para validação de face.

Quadro 13 - Escala proposta para validação de face (continua)

DIMENSÕES DO VALOR TRANSFORMADOR	AFIRMAÇÕES A SEREM VALIDADAS
<p style="text-align: center;">APOIO SOCIAL</p> <p><i>“O apoio social diz respeito à percepção que os indivíduos têm dos recursos sociais disponíveis, ou aqueles fornecidos a eles por outros membros em sua rede no contexto do apoio formal, conexões de ajuda informais e, relacionamentos” (Gottlieb; Bergen, 2010). Apoio emocional, apoio instrumental, apoio dimensional, e até o apoio que provê conhecimento e informações (apoio informacional), são os diversos tipos de apoio social (Larocco; House; French-Jr., 1980).”</i></p>	1) Eu me senti acolhido pelo provedor de serviço ao atender as minhas necessidades
	2) Eu me senti apoiado pelo provedor de serviço ao interagir com outros consumidores
	3) Consumir o serviço me permite interagir com outros consumidores (originalmente, <i>design do serviço</i>)
	4) Ao consumir o serviço eu me sinto grato pelo atendimento às minhas necessidades
	5) O provedor de serviço demonstrou total preocupação em atender as minhas necessidades
	6) Ao consumir o serviço eu me sinto menos estressado
	7) Consumir o serviço me trouxe informações
<p style="text-align: center;">DESIGN DO SERVIÇO</p> <p><i>Design do serviço diz respeito ao formato do serviço ofertado (Blocker; Barrios, 2015). O design do serviço pode apoiar o processo de romper crenças profundamente enraizadas e reformular modelos de negócios para explorar futuros de serviços radicalmente novos (Anderson et al., 2013). Ele visa facilitar as interações entre provedores de serviço e consumidores. E, esta interação bem-sucedida entre os vários grupos é crucial para a obtenção de resultados de bem-estar como a felicidade (Anderson; Nasr; Rayburn, 2017).</i></p>	8) Consumir o serviço me trouxe aprendizados
	9) Considero modificar alguns hábitos de consumo devido à utilização do serviço
	10) Considero fácil utilizar o serviço
	11) Sinto que posso opinar ao meu provedor de serviço sobre meu consumo
	12) Considero acessível utilizar o serviço
	13) Consumir o serviço me aproximou do provedor do serviço
	14) Eu sempre opino ao meu provedor de serviço sobre o meu consumo
	15) Sinto que posso contactar meu provedor de serviço sempre que achar necessário
	16) Eu sempre contacto meu provedor de serviço quando preciso
<p style="text-align: center;">CONTEXTO ÉTICO DO CUIDADO</p> <p><i>A ética do cuidado diz respeito ao relacionamento que prioriza atenção e respeito mútuo (Parsons et al., 2021), sendo impulsionada por sentimentos de responsabilidade e consciência sobre como se pode melhorar e apoiar o bem-estar de outros (Thompson, 1996). O contexto ético do cuidado está na centralidade do componente afetivo entendendo o cuidado indo além de como fazer coisas para outros vulneráveis, mas também, fornecer apoio atencioso que melhore a autoestima e estabeleça onde a cocriação de valor pode ocorrer (Parsons et al., 2021).</i></p>	17) O provedor do serviço demonstrou total atenção em atender as minhas necessidades
	18) Sinto que o serviço ofertado pelo meu provedor do serviço é confiável
	19) Sinto que o serviço ofertado pelo meu provedor do serviço é seguro
	20) O relacionamento com o meu provedor do serviço é de atenção e respeito mútuos
	21) Percebo que o provedor do serviço é transparente quando me oferta o serviço
	22) Sinto que posso obter mais do meu provedor do serviço do que o combinado

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Quadro 13 - Escala proposta para validação de face (continuação)

DIMENSÕES DO VALOR TRANSFORMADOR	AFIRMAÇÕES A SEREM VALIDADAS
<p align="center">SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL</p> <p><i>Atributo relacionado ao serviço verde, Ostron et al. (2015) definem a prestação do serviço que se destina a aperfeiçoar o bem-estar do ecossistema natural para melhorar a qualidade de vida das gerações presentes e futuras, ou seja, aquele serviço que vai além do foco na necessidade do cliente, mas também, foca em melhorar os benefícios ambientais (Guyader et al., 2020).</i></p>	23) Eu percebo que o provedor do serviço se preocupa com o meio ambiente
	24) Eu considero que o provedor de serviço realiza ações de preservação ambiental. Exemplo: destinação correta de resíduos; separação de lixo, etc.
	25) Eu percebo que o provedor de serviço é responsável na utilização de recursos ambientais
	26) Eu considero que as ações de preservação ambiental são significativas para as pessoas ao meu redor
	27) Eu considero que o provedor de serviço adota tecnologias que respeitam o meio ambiente
	28) Eu considero que o provedor de serviço oferta um serviço verde. Exemplo: serviços de transporte compartilhados; serviços de pacote de viagem com carbono neutro; programas para reciclagem de bens utilizados no consumo do serviço; serviços de educação que reaproveitam papéis e outros insumos; serviços de moda sustentável.
<p align="center">DISRUPTURA DO PADRÃO DOMINANTE</p> <p><i>A disruptura é a habilidade de interromper um modelo de negócio dominante ou tradicional, continuamente, adotando novas tecnologias ou modelos de negócios (Christensen, 2015). Quando os agentes se tornam conscientes de seus papéis na reprodução de estruturas, optam por fazer novas e imaginativas escolhas para desafiar os padrões dominantes e assim, as transformações ocorrem e, o valor transformador pode surgir à medida em que organizações e indivíduos contestam e alteram esquemas e recursos que definem sua realidade de consumo e as estruturas sociais mais amplas (Blocker; Barrios, 2015).</i></p>	29) Ao consumir o serviço, decidi realizar um projeto novo
	30) Ao consumir o serviço, abandonei velhos hábitos de consumo
	31) Ao consumir o serviço, eu me sinto disposto a mudar meus hábitos de consumo
	32) Após consumir o serviço, sinto que posso fazer escolhas sobre o meu futuro
	33) Ao consumir o serviço, tive acesso a soluções que antes não tinha
	34) Consumir o serviço me fez alterar minha posição social
	35) Consumir o serviço me proporciona novas oportunidades na vida
	36) Considero que posso repassar algumas habilidades que adquiri no consumo do serviço
<p align="center">EXPERIÊNCIA DO SERVIÇO</p> <p><i>Experiência do serviço diz respeito à experimentação do usuário em relação a determinado serviço. O consumo verde, por exemplo, fornece aos consumidores gratificação hedônica, ligada a altos níveis de orgulho, satisfação, alegria e felicidade (Ladhari; Tchegtga, 2017). Para que a experiência de consumo melhore o bem-estar do usuário do serviço, é preciso que provedores de serviço ofereçam uma gama de recursos diferentes (Parkinson et al., 2019). Experiências de serviço transformadoras precisam ir além das interações com o provedor de serviço inicial (Dean; Andriati, 2020).</i></p>	38) Ao consumir o serviço eu me sinto especial
	39) Consumir o serviço me fez adquirir novas habilidades (veio da disruptura)
	40) Percebo que o provedor do serviço resolve meus problemas rapidamente
	41) Se pudesse, gostaria de repetir minha experiência com o serviço ofertado
	42) O provedor do serviço se interessa sobre a minha opinião a respeito da oferta do serviço
	43) Consumir o serviço me trouxe oportunidades únicas
	44) Considero que outras pessoas podem aprender com a minha experiência no consumo do serviço.
	45) Considero que o provedor de serviço investe em tecnologias emergentes para a minha experiência com o serviço

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Quadro 13 - Escala proposta para validação de face (conclusão)

DIMENSÕES DO VALOR TRANSFORMADOR	AFIRMAÇÕES A SEREM VALIDADAS
<p style="text-align: center;">INTEGRAÇÃO DE RECURSOS</p> <p><i>Integração de recursos diz respeito à disponibilidade de agentes, entidades de serviço, entidades de consumo e do ambiente na oferta do serviço, para criar valores para o indivíduo e, conseqüentemente, para o coletivo, o que acarreta em bem-estar para os entes do ecossistema (Carvalho; Gosling, 2019). Integrar recursos de maneira inovadora tem transformado os indivíduos pela experiência, cocriando valor pela integração, demonstrando como o bem-estar pode ser melhorado (Cheung; Mccoll-Kennedy, 2015).</i></p>	46) Ao consumir o serviço, transformei a vida das pessoas ao meu redor
	47) Consumir o serviço me conectou a redes de pessoas
	48) Consumir o serviço me conectou a redes de empresas
	49) Consumir o serviço abriu as possibilidades para consumir outros serviços
	50) Eu considero que ao consumir o serviço, tive acesso a outros serviços adicionais
	51) Posso utilizar vários canais de comunicação quando necessito esclarecer algo sobre o serviço
	52) O provedor do serviço se utiliza de tecnologias para personalizar o meu serviço
	Total: 52 questões

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A proposta inicial da escala foi composta por 52 afirmações, dividida em sete (7) dimensões, sendo que as dimensões “Apoio social” e “Integração de recursos” contaram com sete (7) afirmações; “Experiência do serviço” foi composta por oito (8) afirmações; “Design do serviço” e “Disruptura do padrão dominante”, nove (9) afirmações; já a dimensão “Contexto ético do cuidado” foi composta por seis (6) afirmações, assim como “Sustentabilidade Ambiental”. Uma breve definição das dimensões também foi inserida na proposta inicial de escala para facilitar o entendimento das afirmações, conforme Quadro 14.

Então, a escala proposta para a validação de face teve suas afirmações dispostas aleatoriamente num formulário, divididas em três blocos, transcritas para o *Google Forms* e enviadas para os dez especialistas, que atenderam aos pedidos solicitados por e-mail. Ao analisar a proposta, eles puderam apontar se determinada afirmação se encaixava em determinado atributo, direcionar para outro, ou também, optar pela opção “não se enquadra”, caso entendessem que tal afirmação não condizia com determinado atributo.

Os especialistas também opinaram sobre a escala e sugeriram modificações que foram resumidas conforme se observa no Quadro 14.

Quadro 14 - Principais sugestões dos especialistas

Validador	Sugestões, opiniões, intervenções e diagnóstico
Especialista 1	- Deixar claro qual o objeto da pesquisa a ser avaliado (" <i>Qual serviço será avaliado?</i> "). - Evitar que itens meçam coisas muito semelhantes.
Especialista 2	- Definir melhor as "fronteiras" entre um atributo e outro.
Especialista 3	- Colocar o último bloco de perguntas no início por ser extenso.
Especialista 4	- As definições de construto descrevem pouca relação com serviços, o que dificulta relacionar com o item.
Especialista 5	- Dar maior clareza nos itens para não gerar dúvidas.
Especialista 6	-
Especialista 7	- Direcionar os respondentes a pensarem em determinados tipos de serviços (para padronização) para evitar muita variabilidade de respostas.
Especialista 8	- Dar maior clareza na definição de Apoio Social e nos itens, para não gerar dúvidas.
Especialista 9	- O questionário apresentou nível de dificuldade elevada de preenchimento.
Especialista 10	-

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Em que pese as considerações dos especialistas quanto às solicitações de deixar claro o entendimento para o respondente de qual serviço será avaliado, a ideia inicial foi a de apresentar a proposta de escala sem esta referência ao serviço, para que houvesse escolhas fidedignas para cada atributo do valor transformador, bem como propor uma escala genérica de forma a servir para aplicação em outros tipos de serviço. Sugestão que deverá ser validada no momento da aplicação, e assim, tornar o entendimento mais fácil para os respondentes.

Também foram consideradas a retirada de questões que a maioria dos validadores entenderam que não se relacionavam com os atributos investigados, bem como considerado o novo posicionamento de algumas afirmações que foram deslocadas de um atributo para outro. O que foi o caso de: "Consumir o serviço me trouxe aprendizados", afirmação que saiu da dimensão "Apoio Social" e foi movida para "*Design* do serviço". O inverso também ocorreu em: "Consumir o serviço me permite interagir com outros consumidores", que se deslocou do atributo "*Design* do serviço" para o atributo "Apoio social".

Após a validação pelos juízes e as considerações, restaram 38 variáveis legitimadas para a escala final. O Quadro 16 apresenta a escala proposta para cada um dos 7 construtos: apoio social; design do serviço; contexto ético do cuidado; disruptura do padrão dominante; sustentabilidade ambiental do serviço; experiência do serviço; e, integração de recursos. A escala também abrange os construtos posteriores ao valor transformador.

A escala proposta foi pensada não só para o consumidor de serviço relacionado com o serviço do agronegócio, podendo ser utilizada também para aferir ofertas de serviços em outros ecossistemas de serviço. No Quadro 15 intitulado “Escala de Mensuração do Valor Transformador no Serviço (*Transformative Value Service Measurement Scale (TVSMS)*)” é possível verificar cada uma das afirmações que a compõe, bem como os autores base para cada uma delas.

Quadro 15 - Escala de Mensuração do Valor Transformador no Serviço (*Transformative Value Service Measurement Scale (TVSMS)*) (continua)

Variável	Atributo	Autores de base
Apoio Social		
APS1	Eu me senti acolhido pelo provedor de serviço ao atender as minhas necessidades	LaRocco; House; French-Jr., (1980) Taiminen, Taiminen e Munnuka, (2020) Parkinson <i>et al.</i> (2019)
APS2	Eu me senti apoiado pelo provedor de serviço ao interagir com outros consumidores	
APS3	Consumir o serviço me permite interagir com outros consumidores	
APS4	Ao consumir o serviço, eu me sinto grato pelo atendimento as minhas necessidades	
Design do Serviço		
DS1	Consumir o serviço me trouxe aprendizados	Blocker; Barrios, (2015) Koskela-Huotari <i>et al.</i> (2021)
DS2	Considero modificar alguns hábitos de consumo devido ao consumo do serviço	
DS3	Considero fácil utilizar o serviço	
DS4	Sinto que posso opinar ao meu provedor do serviço sobre meu consumo	
DS5	Considero acessível utilizar o serviço	
DS6	Consumir o serviço me aproximou do provedor do serviço	
Contexto Ético do Cuidado		
CEC1	O provedor de serviço demonstrou total atenção ao atender as minhas necessidades	Parsons <i>et al.</i> (2021) Thompson, (1996)
CEC2	Sinto que o serviço ofertado pelo meu provedor do serviço é confiável	
CEC3	Sinto que o serviço ofertado pelo meu provedor do serviço é seguro	
CEC4	O relacionamento com o meu provedor do serviço é de atenção e respeito mútuos	

Fonte: Elaborada pela autora, baseado na literatura investigada e validada por especialistas (2024).

Quadro 15 - Escala de Mensuração do Valor Transformador no Serviço (*Transformative Value Service Measurement Scale (TVSMS)*) (continuação)

Variável	Atributo	Autores de base
CEC5	Percebo que o meu provedor do serviço é transparente quando me oferta o serviço	
CEC6	Sinto que posso obter mais do meu provedor do serviço do que o combinado	
Sustentabilidade Ambiental do Serviço		
SAS1	Eu percebo que o provedor do serviço se preocupa com o meio ambiente	Guyader, Ottosson e Frankelius, (2020)
SAS2	Eu considero que o provedor do serviço realiza ações de preservação ambiental. Exemplo: destinação correta de resíduos; separação de lixo; eficiência energética, etc.	
SAS3	Eu percebo que o provedor do serviço é responsável na utilização de recursos ambientais	
SAS4	Eu considero que ações de preservação ambiental são significativas para as pessoas ao meu redor	
SAS5	Eu considero que o provedor do serviço adota tecnologias que respeitam o meio ambiente	
SAS6	Eu considero que o provedor do serviço oferta um serviço verde. Exemplo: serviços de transporte compartilhados; serviços de pacote de viagem com carbono neutro; programas para reciclagem de bens utilizados no consumo do serviço; serviços de educação que reaproveitam papeis e outros insumos; serviços de moda sustentável.	
Disruptura do Padrão Dominante		
DPD1	Ao consumir o serviço, decidi realizar um projeto novo	Dean e Indrianti, (2020) Blocker e Barrios, (2015)
DPD2	Ao consumir o serviço, abandonei velhos hábitos de consumo	
DPD3	Ao consumi o serviço, eu me sinto disposto a mudar meus hábitos de consumo	
DPD4	Após consumir o serviço, sinto que posso fazer escolhas sobre o meu futuro	
DPD5	Ao consumir o serviço, tive acesso a soluções que antes não tinha	
DPD6	Consumir o serviço me fez alterar minha posição social	
DPD7	Consumir o serviço me proporciona novas oportunidades na vida	
Experiência do Serviço		
ES1	Ao consumir o serviço, eu me sinto especial	Blocker e Barrios, (2015) Mulder et al., (2015)
ES2	Consumir o serviço me fez adquirir novas habilidades	
ES3	Percebo que o provedor do serviço resolve meus problemas rapidamente	
ES4	Se pudesse, gostaria de repetir minha experiência com o serviço ofertado	
ES5	O provedor do serviço se interessa sobre a minha opinião a respeito da oferta do serviço	

Fonte: Elaborada pela autora, baseado na literatura investigada e validada por especialistas (2024).

Quadro 15 - Escala de Mensuração do Valor Transformador no Serviço (*Transformative Value Service Measurement Scale (TVSMS)*) (conclusão)

Variável	Atributo	Autores de base
Integração de Recursos		Blocker e Barrios, (2015) Guyader et al., (2020)
IR1	Ao consumir o serviço, transformei a vida das pessoas ao meu redor	
IR2	Consumir o serviço me conectou a redes de pessoas	
IR3	Consumir o serviço me conectou a redes de empresas	
IR4	Consumir o serviço abriu as possibilidades para consumir outros serviços	

Fonte: Elaborada pela autora, baseado na literatura investigada e validada por especialistas (2024).

5.4 Formulação das proposições

O bem-estar subjetivo refere-se à experiência individual e subjetiva da avaliação da vida como positiva e inclui variáveis como satisfação com a vida e vivência de afeto positivo (Woyciekoski; Stenert; Hutz, 2012). O bem-estar é uma dimensão positiva da saúde, um conceito complexo que possui uma dimensão cognitiva e uma dimensão afetiva (Galinha; Ribeiro, 2005). Para se desenvolver bem-estar, é preciso experimentar emoções positivas, como prazer, entusiasmo, conforto, êxtase e sensações afins (Seligman, 2011).

Assim, Block *et al.* (2011) propõem uma mudança do paradigma da “comida como saúde” para a “comida como bem-estar”, alegando que algumas características do antigo paradigma, como o fato de ser funcional e medicinal, normativo, restritivo e medido pelo índice corporal, têm causado uma busca frenética por tentativas de combate à obesidade, o que nem sempre se obtém sucesso. Enquanto o novo paradigma é holístico e integrativo, orientado para o consumidor e possui uma abordagem positiva, atitudinal e comportamental, o que pode proporcionar o bem-estar. Essa mudança de paradigma pode trazer para o consumidor o entendimento de que o alimento é uma contribuição-chave para o alcance deste bem-estar individual e social.

Os autores ressaltam que a preocupação central do paradigma do Bem-Estar Alimentar é compreender o que a comida significa para os consumidores e como essa relação, tanto com o que o indivíduo come na escola quanto com o que comerá em casa, pode contribuir para o seu bem-estar, entendendo que o pensamento dos consumidores pode ser modificado por suas próprias escolhas, por práticas de marketing e por iniciativas de políticas públicas.

No que tange à melhoria da qualidade de vida e do bem-estar das pessoas, M.-J. Brennstuhl *et al.* (2021) estudaram a influência do alimento na felicidade percebida, incluindo sua influência positiva para melhorar e contribuir no bem-estar. Os resultados do estudo demonstraram que há uma correlação positiva entre alimentação saudável e bem-estar, o que contribui para a felicidade.

Nesta direção, as incubadoras incubam, apenas no segmento de alimentos, 19,01% de empresas no Brasil (ANPROTEC, 2019), um número expressivo sendo que 89% de todas as incubadas afirmam cumprir com alguns dos objetivos da agenda ODS 2030/ONU, dentre eles, o Fome zero e Agricultura Sustentável (47,79% das incubadas), além de outros objetivos como o trabalho decente e crescimento econômico, saúde e bem-estar e redução das desigualdades.

Mas há também uma relação positiva entre diferentes programas de incubação que Boer *et al.* (2019) chamam de modelos de negócios e o bem-estar das empresas incubadas no segmento de alimentos. Os autores testaram esses modelos de negócios ofertados por três diferentes instituições: governo, ONGs e empresas para incubados da cadeia de cacau e concluíram que houve efeitos positivos na melhoria do desempenho, da qualidade e do bem-estar dos incubados. O estudo avaliou a relevância dessas parcerias na contribuição para o desenvolvimento local sustentável e a inclusão desses pequenos produtores do segmento de alimentos e como isso afetou de alguma forma, seu bem-estar.

Neste cenário, para a contribuição da melhoria no bem-estar, encontra-se também a relação entre uma empresa incubada no segmento de alimentos e seus consumidores, que pode ser vista como uma relação importante, de acordo com Arcese *et al.* (2015), porque há uma necessidade crucial de atenção especial aos consumidores deste setor. Ou seja, as empresas estão dispostas a alcançá-los e consideram suas necessidades, estabelecendo estratégias de gestão e de comunicação que estruturam uma relação de confiança.

Elas levam em conta o envolvimento do consumidor como fator-chave, tornando-o mais crítico, elevando-o ao status de cocriador de valor, ou seja, compartilham suas experiências com os produtos alimentícios, avaliam seus atributos e fornecem um feedback. E essas empresas aceitam que consumidores “conectados, informados e ativos” são uma fonte de competência que pode ser muito útil para cocriar valor também, à produção sustentável. O que, segundo Mulder *et al.* (2015), a cocriação de valor é essencial para o valor transformador.

Sob a alegação de que a produção de alimento no campo é fortemente concentrada e segregada em entidades distintas de produção, processamento, distribuição e consumo de alimentos, os autores O’Hara, Jones e Trobman (2018) investigaram os centros alimentares urbanos da Universidade do Distrito de Columbia (USA) que, com uma abordagem inovadora,

voltam-se para a produção urbana, integram e descentralizam a produção, a preparação, a distribuição dos alimentos e a recuperação de resíduos e água, quatro componentes que vinculam impactos econômicos, sociais e ambientais.

Os *Urban Food Hubs* têm a missão de repensar o próprio sistema alimentar regional e global como urbano, por considerar que mais de 60% da população mundial já vive em cidades e áreas metropolitanas. Além de serem conceituais e físicos, os *Hubs* promovem oportunidades educacionais, benefícios de qualidade de vida e bem-estar para alunos residentes e comunidade, e seus diversos programas de treinamento em nutrição, segurança alimentar e gestão de recursos naturais, saúde e bem-estar, desenvolvimento de baixo impacto, sustentabilidade urbana e resiliência estão comprometidos com a criação de uma economia local que melhore a economia, condições sociais e ambientais de comunidades urbanas carentes, bem como, seu bem-estar, além de melhorar o acesso a alimentos frescos e criar empregos.

No que tange ao atributo Felicidade, Parkinson *et al.* (2019), em seu estudo intitulado “*A transformative value co-creation framework for online services*”, conseguiram identificar benefícios gerados pelo serviço transformador, cujo valor transformador foi cocriado com os usuários de um serviço online de perda de peso. Entre esses benefícios, está o fato do serviço produzir um bem-estar e até o estado de felicidade nos participantes do programa, após sua conclusão. Cômputo da integração de recursos, resultando na cocriação simultânea de diferentes dimensões de valor.

Muitas são as definições de felicidade, e a maioria delas faz menção a um estado emocional positivo, com sentimentos de bem-estar e prazer, podendo ser definida como uma “emoção básica caracterizada por um estado emocional positivo, com sentimentos de bem-estar e de prazer, associados à percepção de sucesso e à compreensão coerente e lúcida do mundo” (Ferraz *et al.*, 2007, p. 1; 6).

Taiminnem *et al.* (2020) também identificaram em serviços de perda de peso *online* o reforço do potencial transformador neste tipo de serviço e de como ele pode promover uma mudança edificante e durável entre seus clientes. Os resultados do estudo forneceram coletivamente informações sobre a função de comer, praticar exercícios e diretrizes de apoio social como recursos na transformação para a cocriação de valor para o serviço como potencial de valor transformador por meio do bem-estar eudaimônico de seus clientes, ou seja, a busca pela felicidade para o usuário do serviço por meio de seu uso.

E, mesmo não sendo o único, o alimento pode ser uma alavanca para que estados de bem-estar e felicidade sejam atingidos (M.-J. Brennstuhl *et al.*, 2021), convergindo com os embasamentos teóricos do serviço transformador e de sua própria definição, ou seja, aquele que

é capaz de promover mudanças edificantes no indivíduo, no coletivo e no ecossistema (Anderson *et al.*, 2013; Blocker; Barrios, 2015), levando-os a um estado de bem-estar duradouro.

Logo, a busca por gerar bem-estar e felicidade abarca algumas questões em torno da importância do serviço ofertado pelas incubadoras às suas incubadas e de como isso afeta a percepção de valor transformador por parte dos consumidores. Assim, define-se P1, a primeira proposição do estudo, a de que:

P1: Existe relação positiva e significativa entre o valor transformador e o bem-estar do consumidor.

Não menos importante, culminou a descoberta de Ramos-Hidalgo *et al.* (2021), apontando que há uma relação entre o comportamento ético e sustentável no consumo e a conquista da felicidade do consumidor. Seu estudo empregou equações estruturais, e os resultados sugeriram a existência de uma relação positiva entre a predisposição dos consumidores para um comportamento sustentável e a felicidade. Assim, empreende-se então a segunda proposição do estudo:

P2: Existe relação positiva e significativa entre o valor transformador e a felicidade do consumidor.

A propensão em comprar, para Wu e Wang (2014), vem das avaliações dos consumidores e da atitude da marca em relação aos bens, juntamente com fatores estimulantes externos, como mensagens publicitárias, para criar uma disposição de compra. A vontade de compra é um fator significativo e influente do comportamento de compra, que resulta das crenças dos consumidores nos produtos ou marcas, bem como na sua atitude em relação à marca, avaliação de qualidade e cognição de valor. O que, para Zeithaml (1988), os valores cognitivos dos consumidores podem ser usados para medir a disposição de compra, que inclui a probabilidade de comprar, querer comprar e considerar seriamente a compra (Wu; Wang, 2014).

No estudo intitulado “*Impact of Purchase Preference, Perceived Value, and Marketing Mix on Purchase Intention and Willingness to Pay for Pork*”, que explorou os efeitos de preferência de compra, valor percebido e mix de marketing na intenção do consumidor em comprar e na disposição em pagar preços mais altos por carne suína em Taiwan, os autores

revelaram que, para as preferências de compra, os fatores certificação, sabor e recursos adicionais impactam o consumidor, bem como os fatores renda mensal disponível e valor social, na disposição em pagar mais pela carne (Kung; Wang; Liang, 2021).

Conhecer a satisfação das compras do consumidor, a intenção de recompra e a disposição de pagar impulsiona as estratégias de marketing e influencia a capacidade de sobrevivência do negócio (Saha *et al.*, 2020).

Nesta linha, Chen (2021) investigou as intenções de compra e de recomendação dos consumidores de Chá local em Taiwan e de como elas são influenciadas pelos efeitos da sinalização de rotulagem da indicação geográfica. Com coleta de dados de 318 consumidores e modelagem SEM, o autor concluiu, dentre outros resultados, que a identidade global impacta nas intenções de compra, mas não nas intenções de recomendação, enquanto a identidade local influencia em ambas as intenções do consumidor.

De outro modo, semelhante ao atributo do valor transformador, contexto ético do cuidado (Thompson, 1996; Parsons *et al.*, 2021), o construto de comportamento de ajuda traduzido por uma preocupação empática e social, influencia as preferências por comprar alimentos locais. Para tanto, produtores de alimentos locais e defensores de alimentos locais devem se valer do comportamento de ajuda pró-social dos consumidores. Assim preconizam Skallerud e Wien (2019).

Com a crescente mudança nos hábitos de consumo, como a preocupação das pessoas com aquilo que comem, cada vez mais o público busca informações honestas contidas nos rótulos dos alimentos e faz perguntas como “como”, “quando”, “onde” e “por quem” o alimento é produzido. Assim, as empresas têm se valido de informações na rotulagem para transmitir ao consumidor ações como o apoio a produtores e até o uso de *storytelling* para despertar o interesse do cliente (RGNUTRI, 2020).

O apoio social influencia as percepções éticas, o que, por sua vez, influencia ainda mais as intenções de cocriação de valor (inerente ao valor transformador) por meio da satisfação (Nadeem *et al.*, 2020). O cuidado é entendido não apenas como fazer coisas para outros vulneráveis, mas como um apoio atento no qual se estabelece um senso mútuo de autoestima, e onde pode ocorrer a cocriação de valor (Parsons *et al.*, 2021).

O apoio que as incubadoras fornecem às empresas incubadas minimiza os erros, economiza tempo e dinheiro, e aumenta sua taxa de sobrevivência. O apoio social inclui uma relação respeitosa com o consumidor (Wittmann, 2018), e consumidores engajados se preocupam com os funcionários de uma empresa e com as causas que as organizações apoiam e defendem, bem como o modo como as empresas tratam seus colaboradores (Associação

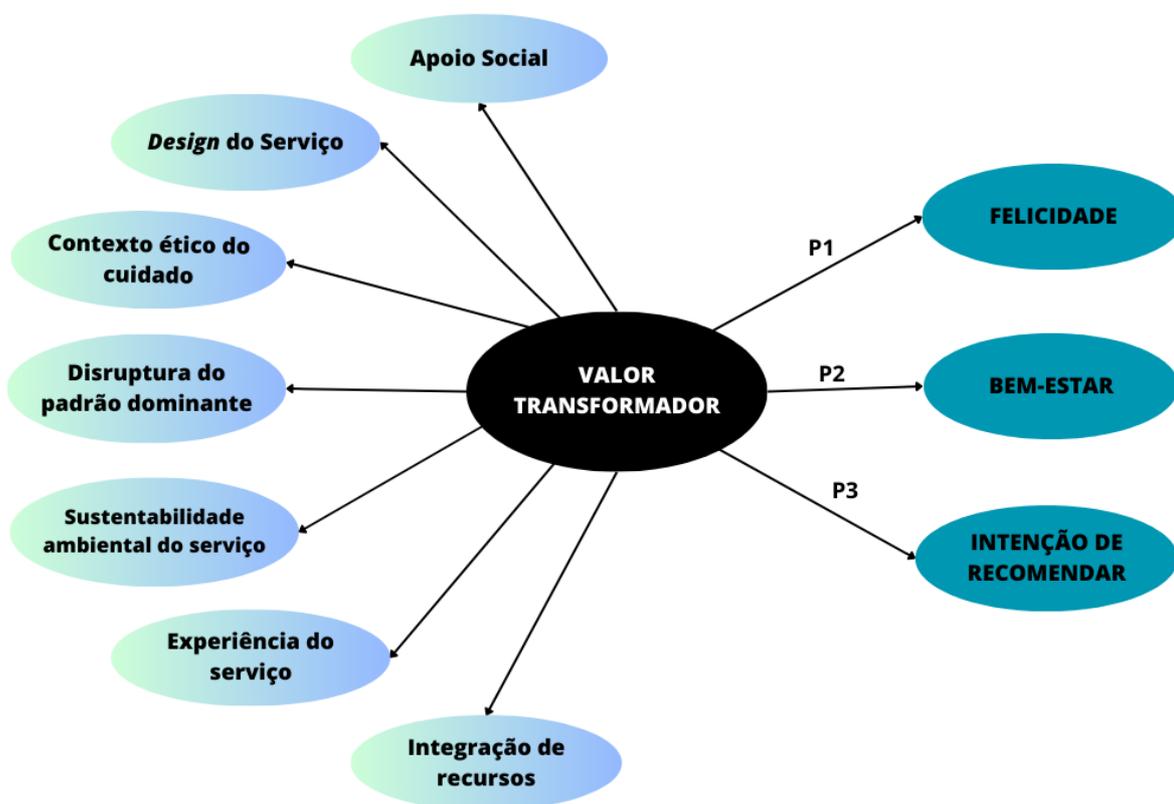
Brasileira de Embalagem [ABRE], 2019). O apoio envolve aspectos como o incentivo, a melhora na estima, o apoio ao destinatário e até o apoio tangível, como os materiais e recursos financeiros (Taiminen; Taiminen; Munnuka, 2020).

Apontada pela *Euromonitor* Internacional (empresa de pesquisa de mercado) como uma das dez tendências globais de compra do consumidor está a “Grande Renovação da Vida”. Ou seja, os consumidores se concentram em desenvolvimento pessoal e bem-estar, e estão fazendo drásticas mudanças de vida que refletem seus valores, paixões e propósitos (ABRE, 2019). Portanto, infere-se que o consumidor tende a comprar de empresas incubadas por considerar o apoio às empresas incubadas em suas decisões de compra ou recompra. Considerando também as afirmações de autores como Zeithmal (1988), Wu e Wang (2014), bem como Saha *et al.* (2020), define-se a terceira proposição deste estudo como sendo:

P3: Existe relação positiva e significativa entre o valor transformador e a intenção em recomendar

As relações entre os sete atributos (apoio social, design do serviço, contexto ético do cuidado, ruptura do padrão dominante, sustentabilidade ambiental do serviço, experiência do serviço, integração de recursos) e o valor transformador, bem como as relações entre o valor transformador e os atributos posteriores ao valor transformador (felicidade, bem-estar e intenção em recomendar), possibilitam transformá-las em proposições a serem verificadas empiricamente em estudos futuros por meio de teste com o Modelo Estrutural proposto (Figura 15).

Figura 15 - Modelo Estrutural proposto para validação nomológica



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De acordo com Amorim *et al.* (2012), a Modelagem de Equações Estruturais é capaz de fornecer explicações sobre as relações entre os construtos (variáveis latentes) e as variáveis observáveis. Sendo assim, a escala proposta e este Modelo Estrutural poderiam ser testados em outros tipos de serviço, que não apenas o fornecido pelas incubadoras de empresas.

CAPÍTULO 6: CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO

O serviço transformador é aquele capaz de propor valor transformador ao usuário de um serviço, seja intencional ou não, seja um serviço com ou sem fins lucrativos. O fato é que ele é capaz de promover mudanças edificantes ao usuário do serviço, conforme apregoam Blocker e Barrios (2015), em busca de uma melhoria no bem-estar dos indivíduos.

O que certamente ficou explícito no momento pós-pandêmico vivido pela humanidade em 2020 e 2021 é que o consumidor do serviço mudou, e hoje entende-se que ele quer mais que o prazer momentâneo de um consumo imediato. Ele quer se sentir bem por consumir algo e estender esse sentimento por longos períodos.

À luz da Pesquisa em Serviço Transformador (TSR) e da Lógica do Serviço (SL), este estudo se propôs a investigar o papel das incubadoras de empresas na construção de valor transformador para empresas do agronegócio. Para tanto, teve como objetivo principal analisar as dimensões da percepção de valor transformador percebidas por empresas do agronegócio incubadas no segmento de alimentos no Brasil.

Na busca pelo alcance deste objetivo, primeiro, uma análise nos referenciais teóricos a respeito da temática foi realizada, identificando que em diversos estudos, dimensões do valor transformador eram retratadas, porém, separadamente. Nenhum estudo reuniu suas sete dimensões em uma única pesquisa, nem tampouco propôs uma escala de mensuração que englobasse esses sete atributos. Assim, o primeiro objetivo específico proposto por este estudo foi alcançado.

Os achados teóricos revelaram que ainda há poucas pesquisas a respeito do valor transformador, considerado uma das teorias do marketing mais recentes, tendo seus primeiros estudos datados de 1980, mas a TSR evoluiu para subcampo do serviço apenas em 2010. Também revelaram que poucos ecossistemas de serviço que não sejam o da saúde foram contemplados por pesquisadores e cientistas na investigação deste atributo primordial para a promoção do bem-estar.

Descoberta que pareceu, de início, propícia para as investigações a respeito das incubadoras de empresas, mecanismos de inovação pertencentes ao ecossistema de serviço, pois, apesar de existirem desde a década de 50, apresentaram-se como um objeto de estudo importante considerando que o serviço de gestão ao qual se prestam a prestar tem modificado as vidas de seus empreendedores incubados.

Em seguida, esta pesquisa tratou de atender ao segundo objetivo específico proposto e realizou visitas em incubadoras de empresas nas regiões Sul e Centro-Oeste do país, em busca de empresas incubadas e de seus gestores que pudessem transferir um pouco de suas experiências com o processo de incubação oferecido por suas incubadoras, traduzidas em entrevistas para este estudo.

As entrevistas foram norteadas por um roteiro semiestruturado, contemplado pelas sete dimensões do valor transformador identificadas na literatura, e buscou compreender como as incubadoras criam valor transformador para os gestores de empresas incubadas do agronegócio. Elas revelaram fortes indícios de que o programa de incubação é capaz de promover o bem-estar duradouro tanto para os gestores dessas empresas quanto para outras pessoas do ecossistema de serviço nos quais estas empresas se encontram instaladas.

Os atributos do valor transformador que mais se destacaram nas entrevistas foram o Design e a Experiência do Serviço; em seguida, o Apoio Social. A forma de como o serviço das incubadoras foi desenhado para os incubados demonstrou, para a maioria dos entrevistados, ser capaz de criar oportunidades para os indivíduos gerarem valor transformador para si mesmos, de acordo com as afirmações de Blocker e Barrios (2019). Já a Experiência do serviço proporciona a participação no programa de incubação e está associada a melhorias na vida de colaboradores, familiares e empresas parceiras, contribuindo para uma mudança duradoura nos recursos operantes e na própria experiência em serviço enfatizada por Vargo e Lusch (2016).

Quanto ao atributo Apoio Social, os incubados destacaram a importância do suporte inicial da incubadora, que foi vital durante esta fase, onde todos careciam de experiência no setor. A incubadora proporcionou não apenas recursos físicos, mas também apoio emocional, evidenciado pela colaboração entre as empresas incubadas em momentos difíceis. Os resultados a respeito do atributo corroboraram com Parkinson *et al.* (2019), que ressaltaram que quando o apoio emocional se evidencia, há um sentimento de pertencimento aprimorado e uma satisfação em ajudar os outros, o que cria valor transformador para os envolvidos.

A maioria dos entrevistados destacou a importância de reuniões, capacitações, acesso a canais de vendas e acesso a redes de fornecedores, compradores e investidores oferecidos por suas incubadoras. Essa integração heteropática, ratificada nas reformulações das ideias iniciais dos incubados, evidencia uma abordagem transformadora que vai além da própria experiência em serviço (Guyader *et al.*, 2020), demonstrando assim a presença do atributo Integração de recursos.

Ficaram evidentes também a presença do atributo Contexto ético do cuidado, revelado pela atenção e motivação apontadas pelos entrevistados como significativas. Além disso, houve

uma melhora na autoestima dos incubados, especialmente no início da incubação. Sustentabilidade ambiental do serviço e a Disruptura do padrão dominante também se relevaram atributos expressivos nas entrevistas, evidenciados, por exemplo, na evolução do modelo de negócios de algumas das empresas dos incubados entrevistados. Seus relatos a respeito do desenvolvimento de embalagens biodegradáveis, produção de mate no interior da floresta da Mata Atlântica e o reaproveitamento de 100% da matéria-prima utilizada na fabricação de laticínios são fortes indícios da presença do atributo da sustentabilidade ambiental.

Gratidão foi a mais apontada pelos entrevistados como aquele sentimento capaz de traduzir a sensação que os gestores incubados tinham a respeito do programa de incubação pelo qual passaram em suas incubadoras. Outros sentimentos também foram relatados, como o sentimento de pertencimento ao ecossistema. Parkinson atribui ao bem-estar aprimorado sentimentos de gratidão, que podem culminar na cocriação de valor transformador (Parkinson *et al.*, 2019, p. 366).

Mas, para além das entrevistas que respaldaram a consolidação das dimensões do valor transformador, este estudo se propôs ainda a elaborar uma escala que pudesse mensurar o valor transformador no serviço por entender sua importância para o avanço da Pesquisa em Serviço Transformador, visto que nenhuma escala, incluindo os sete atributos do valor transformador, foi encontrada na literatura. Para tanto, a pesquisa elaborou uma proposição com 52 itens, disponibilizados a dez especialistas em marketing, para uma validação de face, o que resultou numa nova escala, composta de 32 itens, intitulada *Transformative Value Service Measurement Scale* (TVSMS). Assim, o terceiro objetivo específico da pesquisa foi alcançado.

Pensando em mensurações para estudos futuros, este estudo ousou projetar três proposições para serem testadas por Modelagem de Equação Estrutural, para validade nomológica: (a) P1: Existe relação positiva e significativa entre o valor transformador e o bem-estar do consumidor; (b) P2: Existe relação positiva e significativa entre o valor transformador e a felicidade do consumidor; e, (c) P3: Existe relação positiva e significativa entre o valor transformador e a intenção em recomendar.

Diante do contexto apresentado, este estudo responde à problemática da pesquisa demonstrando que o serviço oferecido pelas incubadoras de empresas a empresas do agronegócio é capaz de propor valor transformador aos gestores incubados. E, conseqüentemente, capaz de proporcionar mudanças edificantes, transformando a vida dos empreendedores incubados em busca do bem-estar duradouro, o que parece condizente com Letaiifa *et al.* (2016) ao afirmarem que os serviços são considerados transformadores quando

são estruturados, de longo prazo e sustentáveis, conectados dentro de um ecossistema, incluindo beneficiários finais nos processos de gestão e planejamento e, cocriam valor.

E, assim como Wittimann (2018) afirma, embora as incubadoras sejam diferentes de aceleradoras e *hubs* em suas atividades, práticas e estruturas para o suporte a empreendimentos, elas podem se utilizar da metodologia umas das outras para promover o desenvolvimento das startups e empresas incubadas, o que assegura também cocriarem valor para seus incubados além de outros atores envolvidos no ecossistema, o que pode culminar em valor transformador.

6.1 Contribuições da tese, limitações e recomendações para estudos futuros

Diante da complexidade da temática do valor transformador no serviço, este estudo contribui com a academia à medida que explora dimensões apontadas em estudos científicos, demonstrando que há indícios de valor transformador ao longo do processo do serviço oferecido pelas incubadoras de empresas aos seus incubados.

A pesquisa contribui também com o mercado e os gestores de empresas, sejam elas públicas ou privadas, quando propõe e valida uma escala de mensuração do valor transformador no serviço, intitulada *Transformative Value Service Measurement Scale* (TVSMS), podendo ser aplicada a outros tipos de serviço que não sejam os ofertados pelas incubadoras de empresas, como os serviços de educação, por exemplo.

Os gerentes podem se valer deste estudo pensando em quais estratégias de marketing podem ser repensadas para posicionarem sua oferta de serviço no mercado atual, mais exigente, e oferecer algo além da linha comercial. Ou seja, ofertarem serviços considerando as dimensões do valor transformador e que atendam ao consumidor de maneira a proporcionar a ele estados de bem-estar duradouro e até de felicidade.

Quanto às limitações deste estudo, considerar investigar a proposição de valor transformador no âmbito da oferta de serviço pelas incubadoras de empresas, apenas para os gestores de empresas do agronegócio incubadas, pode ter sido uma limitação. Sobretudo quando é sabido que, para que o valor transformador promova mudanças edificantes, deve ser irradiado para consumidores, fornecedores e para todo o ecossistema.

Outra limitação refere-se ao tamanho da amostra investigada, limitada a sete empresas, embora estivessem situadas em todas as regiões do país. Isso pode não refletir o serviço e a mesma proposição de valor ofertada pelas mais de 300 incubadoras existentes no Brasil.

E, por último, embora a contribuição de uma escala inédita pareça algo relevante para a Pesquisa em Serviço Transformador, a efetividade da escala proposta ainda não foi confirmada, por não ter sido testada, impedindo assim ajustes que podem levar a um formato ideal de mensuração. Assim como afirmam Zambaldi, Costa e Ponchio (2014), pesquisadores em Marketing devem dedicar tempo considerável para que seus modelos de mensuração sejam percebidos como sólidos.

Por ora, recomenda-se que este estudo possa contribuir com as Incubadoras de empresas, não só as destinadas à empreendimentos do agronegócio, mas também, as de outros seguimentos, no intuito de formatarem seus serviços para propor valor transformador a seus incubados e também, que possa ser replicado em outros contextos de serviço, visto que o foco do valor transformador está no indivíduo e em como propor valor e promover transformações edificantes em sua vida, para toda a sua comunidade e para o ecossistema em que se encontra inserido.

Recomenda-se também realizar a validação nomológica da escala, que pode ser aplicada aos gestores incubados, estendendo a investigação aos seus consumidores. E, assim como aponta Rosembaum (2015), aplicá-la também aos serviços oferecidos pela gestão pública e aos usuários do seu serviço, visto que a nova perspectiva da pesquisa em serviço transformador contempla que os gestores públicos se envolvam em mudanças transformadoras e que obtenham retorno dos provedores de serviço público e de entidades governamentais.

REFERÊNCIAS

- ABRE - Associação Brasileira de Embalagem. **70% dos consumidores buscam empresas com impacto social e ambiental positivos**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.abre.org.br/sustentabilidade/70-dos-consumidores-buscam-empresas-com-impacto-social-e-ambiental-positivos/>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- ALMASOUR, M. **Business Incubators and Entrepreneurial Training: Leveraging Technological Innovations and Digital Marketing**. IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT. Authorized licensed use limited to: UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Downloaded on June 09,2023 at 21:12:31 UTC from IEEE Xplore. Restrictions apply. 2022.
- ALMEIDA, R. I. Da S.; PINTO, A. P S.; HENRIQUES, C. M. R. O efeito da incubação no desempenho das empresas: um estudo comparativo na região do Centro de Portugal. **R. Bras. Gest. Neg.**, v.23, n.1, p.127-140, São Paulo, 2021.
- AMORIM, L. D. A. F. *et al.* **Modelagem com equações estruturais: Princípios básicos e aplicações (Estatística)**. Universidade Federal da Bahia. Brasil, 2012.
- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. ANPROTEC: SEBRAE, Brasília, Brasil, 2016.
- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Mapeamento dos mecanismos de geração de Empreendimentos Inovadores no Brasil**. Anprotec. Brasília, Brasil. 2019.
- ANDERSON, L *et al.* Transformative Service Research: An Agenda for the Future. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1203-1210, 2013.
- ANDERSON, L; OSTROM, A. L. Transformative Service Research: Advancing Our Knowledge About Service and Well-Being. **Journal of Service Research**, v. 18, n. 3 p. 243-249. 2015.
- ANDERSON, L; OSTROM, A. L.; BITNER, M.J. **Surrounded by services: a new lens forexamining the influence of services or social structures on well-being (Labour paper)**. Carey School of Business, Arizona State University. 2011.
- ANDERSON, S.; NASR, L.; RAYBURN, S. W. Transformative service research and service design: synergistic effects in healthcare. **The Service Industries Journal**, v. 38, n. 1, p. 99-113, 2017.
- ARCESE, G.; FLAMMINI, S.; LUCCHETTI, M. C.; MARTUCCI, O. Evidence and Experience of Open Sustainability Innovation Practices in the Food Sector. **Sustainability**. v. 7, n. 7, p. 1-24, 2015.
- AZZARI, C.N.; BAKER, S.M. Ten lessons for qualitative transformative service researchers. **Journal of Services Marketing**, v. 34, n. 1, p. 100-110. 2020.
- BEIRÃO, G.; PATRICIO, L.; FISK, R.P. Value cocreation in service ecosystems: investigating health care at the micro, meso, and macro levels. **Journal of Service Management**, v. 28, n. 2, p. 227-249. 2017.

BLOCK, L. G., *et al.* From Nutrients to Nurturance: A Conceptual Introduction to Food Well-Being. **American Marketing Association. Journal of Public Policy & Marketing**, v. 30, n. 1, p. 5–13, 2011.

BLOCKER, C.; BARRIOS, A. The Transformative Value of a Service Experience. **Journal of Service Research**, v. 18, n. 13, p. 265-283, 2015.

BOER, D. de; LIMPENS, G.; RIFIN, A.; KUSNADI, N. Inclusive productive value chains, an overview of Indonesia's cocoa industry Diederik de Indonesia. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, v. 9, n. 5, p. 439-456, 2019.

BONE, J.; ALLEN, O.; HALEY, C. **Business incubators and accelerators: the national picture**. London, 2017.

BRASIL. Lei N.º 10.973, de 2 de Dezembro de 2004. **Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm. Acesso em: 10 set. 2021.

BRENNSTUHL, M.-J.; MARTIGNONB, S.; TARQUINIO, C. Alimentation et santé mentale: l'alimentation comme voie vers le bonheur? Diet and mental health: Food as path to happiness? **Nutrition Clinique et Métabolisme**, v. 35, n. 3, p. 168-183, 2021.

CAMPO GRANDE (MS). Lei Municipal n.º 6.709, de 8 de novembro de 2021. **Institui o Programa Municipal de Incubação de Empresas de Campo Grande, com a finalidade de apoiar micro e pequenas empresas**. DIOGRANDE - Diário Municipal de Campo Grande. Disponível em: https://diogrande.campogrande.ms.gov.br/download_edicao/eyJjb2RpZ29kaWEiOiI3ODM4In0%3D.pdf. Acesso em: 09 nov. 2021.

CARVALHO, I.B.; GOSLING, M.S. Urban green parks, and behavioral transformation: a theoretical framework proposal between Transformative Service Research and Service Dominant Logic. **Revista INTERAÇÕES**, v. 20, n. 4, p. 1099-1114, out./dez. 2019.

CASALÓ, L. V.; FLAVIÁN, C.; IBÁÑEZ-SÁNCHEZ, S. Antecedents of consumer intention to follow and recommend an Instagram account. **Online Information Review**, v. 41, n.º. 7, p. 1046-1063, 2017.

CEPEA - ESAUQ/USP. **PIB do agronegócio**. Centro de Estudos Avançados de Economia Aplicada. Confederação Brasileira de Agricultura e Pecuária do Brasil. 2020. Disponível em: https://cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/sut.pib_dez_2020.9mar2021.pdf. Acesso em 18. ago. 2021.

CHEN, N-H. Geographical indication labelling of food and behavioural intentions. **British Food Journal**, v. 123, n. 12, p. 4097-4115. 2021.

CHEUNG, L.; McCOLL-KENNEDY, J. R. Resource integration in liminal periods: transitioning to transformative service. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 6/7, p. 485-497, 2015.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M.; McDONALD, R. The big idea: what is disruptive innovation? Twenty years after the introduction of the theory, we revisit what it does—and doesn't—explain. **Harvard Business Review**. Brighton, MA, USA: Harvard Business Review, 2015.

- COBB, S. Presidential Address -1976: Social support as a moderador of live stress. **Psychosomatic Medicine**, v. 38, n. 5, p. 300-314, 1976.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed. 2ª ed. Porto Alegre, 2007.
- CRONBACH, L. J.; MEEHL, P. E. Construct validity in psychological tests. **Psychological bulletin**, v. 52, n. 4, p. 281. 1955.
- DEAN, A.; INDRIANTI, N. Transformative service research at the BoP: the case of Etawa goat farmers in Indonesia. **Journal of Services Marketing**, v. 34, n. 5, p. 665–681. 2020.
- DIENER, E.; SUH, E. Measuring quality of life: economic, social, and subjective indicators. **Social Indicators Research**, v. 40, p. 189-216, 1997.
- FERRAZ, R. B.; TAVARES, H.; ZILBERMAN, M. Happiness: a review. **Revista de Psiquiatria Clínica**, v. 34, n. 5, p. 234-242. 2007.
- FISK, R.P.; BROWN, S.W.; BITNER, M.J. Tracking the evolution of the services marketing literature. **Journal of Retailing**, v. 69 n°. 1, p. 61-103. 1993.
- FISK, R.P.; GROVE, S.J. The evolution and future of service: building and broadening a multidisciplinary field. IN: MAGLIO, P.P.; KIELISZEWSKI, C.A.; SPOHRER, J.C. (Eds.). **Handbook of Service Science**, Springer, p. 643-663. New York, NY, 2010.
- GALINHA, I. C.; PAIS-RIBEIRO, J. L. História e evolução do conceito de bem-estar subjetivo. **Revista Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 6, n. 2, p. 203-214. 2005.
- GALVAGNO, M.; DALLI, D. Theory of value co-creation: a systematic literature review. **Managing Service Quality**, v. 24, n. 6, p. 643-683. 2014.
- GARDIAZABAL P.; BIANCHI, C. Value co-creation activities in retail ecosystems: well-being consequences. **Journal of Services Marketing**, 35, n. 8, p. 1028-1044, 2021.
- GOTTIEB, B. H.; BERGEN, A. E. Social support concepts and measures. **Journal of Psychosomatic Research**, v. 69, n. 5, p. 511-520, 2010.
- GRÖNROOS, C.; GUMMERUS, J. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. **Managing Service Quality**, v. 24, n. 3, 2014.
- GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic: implications for value creation and marketing. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.
- GUYADER, H.; OTTOSSON, M.; FRANKELIUS, P.; WITELL, L. Identifying the resource integration processes of green service. **Journal of Service Management**, v. 31, n. 4, p. 839-859, 2020.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Bookman: Porto Alegre, 2005.
- ITA - Incubadora de Tecnologia e Inovação em Processamento de Alimentos. Disponível em: <https://novidades.fatecsenai.com.br/incubadora-fatec-senai>. 2019. Acesso em 02 out. 2021.
- ITACA - Incubadora Tecnológica de Alimentos e Cadeias Agronegócios. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/itaca/infra-estrutura>. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Acesso em: 01 out. 2021.

- KOSKELA-HUOTARI, K. *et al.* Service system transformation through service design: linking analytical dimensions and service design approaches. **Journal of Business Research**, v. 136, p. 343–355. 2021.
- KUNG, M-L.; WANG, J-H.; LIANG, C. Impact of Purchase Preference, Perceived Value, and Marketing Mix on Purchase Intention and Willingness to Pay for Pork. **Foods**, v.10, p. 2396. 2021.
- KUPPELWIESER, V.G.; FINSTERWALDER, J. Transformative service research and Service-Dominant logic: quo vaditis? **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 28, n. 1, pp. 91-98. 2016.
- LADHARI, R.; TCHETGNA, N. M. Values, socially conscious behaviour, and consumption emotions as predictors of Canadians' intent to buy fair trade products. **Int J Consum Stud. Ed**, v. 41, p. 696–705. 2017.
- LAROCCO, J. M.; HOUSE, J. S.; FRENCH-JR, J. R. P. Social Support, Occupational Stress, and Health. **Journal of Health and Social Behavior**, v. 21, n. 3, pp. 202-218, 1980.
- LETAIFA S. B.; EDVARDSSON, B.; TRONVOLL, B. The role of social platforms in transforming service ecosystems. **Journal of Business Research** v. 69, p.1933–1938. 2016.
- LIMA, M. D. A. de.; MACEDO, M. E. C. Novas Experiências acerca do Comportamento do Consumidor na Pós-Pandemia. **Revista de Psicologia Multidisciplinar**, v. 16, n. 63, p. 1-14, 2022.
- LOCK, P.; NARDI, A. C.; DA SILVA, E. Políticas públicas e o incentivo à inovação em incubadoras: um estudo comparativo entre Brasil e Argentina. VI SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade e V ELBE - Encontro Luso-brasileiro de estratégia. **Anais do VI SINGEP**. São Paulo, Brasil, 2017. Disponível em: <http://www.singep.org.br/6singep/resultado/154.pdf>. Acesso em: 29 set. 2021.
- MALHOTRA, N. K; BIRKS, D. F. & WILLS, P. **Marketing research: An Applied Approach**. 4th. ed. Pearson Education. 2012.
- MARTÍN, J. C. Los retos por una sociedad a escala humana: el desarrollo local. In: SOUZA, M. A. **Metrópole e globalização: conhecendo a cidade de São Paulo**. CEDESP, p. 169-177. São Paulo, 1999.
- MULCAHY, R.F.; ZAINUDDIN, N., RUSSELL-BENNETT, R. **Transformative value, and the role of involvement in gamification and serious games for well-being**. Australia, 2021.
- MULDER, M.R.; RAPP, J.M.; HAMBY, A.; WEAVER, T. Consumer transformation through volunteer service experiences. **The Service Industries Journal**, v. 35 n. 15-16, p. 865-882. 2015.
- NADEEM, W.; JUNTUNENA, M.; SHIRAZIB, F.; HAJLIC, N. Consumers' value co creation in sharing economy: The role of social support, consumers' ethical perceptions and relationship quality. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 151, 119786, 2020.
- NASR, L.; FISK, R. The global refugee crisis: how can transformative service researchers help? **Service Industries Journal**, v. 39, n. 9-19, p. 684-700, 2019.
- O'HARA, S.; JONES, D.; TROBMAN, H.B. **Building an urban food system through UDC food hubs**. 2018.

OBAZE, Y. **The transformative community-based humanitarian service ecosystem**. Schroeder School of Business, University of Evansville, Evansville, Indiana, USA, 2019.

OLIVEIRA, A. S. de. **Garantias do serviço superiores: construção e validação de uma nova escala SERVIGUARANTEE**. Tese (Doutorado). 156 f. Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Orientador: Prof. Dr. Dirceu da Silva. São Paulo, 2016.

OLIVEIRA, N. M. Desenvolvimento Local: Quo Vadis? **Redes**, v.25, Ed. Especial., p.1698-1714, 2020, 2020.

OLIVEIRA, N.M.; QUEIROZ, B. F. P. De. **ST 1: Abordagens teóricas e metodológicas sobre planejamento e desenvolvimento regional. Notas sobre desenvolvimento local. II SLAEDR – Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional. VI Sider – Seminário Internacional de Integração e Desenvolvimento Regional. III DUDETEG – Seminário da Rede Ibero-Americana de Estudos Sobre Desenvolvimento Territorial e Governança. 04 a 06 de novembro, 2020.**

OSTROM, A. L. *et al.* Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, p. 4–36. 2010.

PARKINSON, J.; MULCAHY, R. F.; SCHUSTER, L.; TAIMINEN, H. A transformative value co-creation framework for online services. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 353-374, 2019.

PARSONS, E. *et al.* Who really cares? Introducing an ‘Ethics of Care’ to debates on transformative value co-creation. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 794–804. 2021.

PATRICIO, L.; SANGIORGI, D.; MAHR, D.; CAIC, M.; KALANTARI, S.; SUNDAR, S. Leveraging service design for healthcare transformation: toward people-centered, integrated, and technology enabled healthcare systems. **Journal of Service Management**, v. 31, n. 5, p. 889-909, 2020.

PATRICIO, L.; TEIXEIRA, J.; VINK, J. A Service design approach to healthcare innovation: from decision-making to sense-making and institutional change. **AMS. Review**, v.9, p. 115-120. 2019.

PREVITE, J.; ROBERTSON, N. A continuum of transformative service exchange: insights for service and social marketers. **Journal of Services Marketing**, v. 33, n. 6, p. 671-686, 2019.

RAMOS-HIDALGO, E.; DIAZ-CARRION, R.; RODRÍGUEZ-RAD, C. Does sustainable consumption make consumers happy? **International Journal of Market Research**, v. 64, n. 2, p. 227-248, 2022.

RGNUTRI. Inovação em alimentos: o que o hábito do consumidor tem a ver com isso? **Revista de Nutrição**. São Paulo, Brasil, 2020.

ROSENBAUM, M.S. Transformative service research: focus on well-be. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 7/8, p. 363-367. 2015.

RUSSELL-BENNETT, R.; FISK, R. P.; ROSENBAUM, M. S.; ZAINUDDIN, Commentary: transformative service research and social marketing – converging pathways to social change. **Journal of Services Marketing**, v. 33, n. 6, p. 633–642. 2019.

- SAARIJA 'RVIL, H.; SPARKS, L.; LAHTINEN, S. Food, health, and data: Developing transformative food retailing. **Case Studies in Food Retailing and Distribution**, p. 189-204, 2019.
- SAHA, S. K.; ZHUANG, G. WILL, S. L. Will Consumers Pay More for E-client Delivery? An Empirical Study of What Affects E-Customers' Satisfaction and Willingness to Pay on Online Shopping in Bangladesh. **Sustainability**, v. 12, p. 1121, 2020.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - MS. **Incubadoras de empresas em Mato Grosso do Sul**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/sebraeaz/incubadoras-de-empresas-em-mato-grosso-do-sul,d0aed5bdb965d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 30 set. 2021.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **O que é Fair Trade (comércio justo)?** Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-fair-trade-comercio-justo,82d8d1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 22 out. 2021.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Ecosistemas de empreendedorismo inovadores e inspiradores**. Ed. Sebrae, 180 p. il., color. Brasília, 2020.
- SELIGMAN, M. E. P. **Flourishing: A new understanding of the nature of happiness and well-being**. Objetiva: Rio de Janeiro, 2011.
- SHARMA, G.; KUMAR P. An Analysis of Causal Relationships Among the Factors Affecting the Performance of a Service Organization. **Sage Open**, v. 11, n. 1, 2021.
- SIDAGRO - Secretaria de Inovação, Desenvolvimento Econômico e Agronegócio. **Incubadora Municipal de Empresas**. Prefeitura Municipal de Campo Grande - PREFCG., Brasil. 2021. Disponível em www.campogrande.ms.gov.br. Acesso em 10 dez. 2021.
- SKALLERUD, K.; WIEN, A. H. Preference for local food as a matter of helping behaviour: Insights from Norway. **Journal of rural studies**, v.67, p.79-88. 2019.
- SOVACOOOL, B. K.; HESS, D. J. Ordering theories: Typologies and conceptual frameworks for sociotechnical change. **Social Studies of Science**, v. 47, n. 5, p. 703-750, 2017.
- STAM, E. Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. **European Planning Studies**, v. 23, n. 9, p. 1759-1769, 2015.
- SUHANDOJO, M.; ASKINATIN, D.; PRADNYAPASA, A.; HELDINI, N. **Developing a business incubator measurement model**. The 4th ICoGEE 2022. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing, 2022.
- TAIMINEN, H.; TAIMINEN, K.; MUNNUKA, J. Enabling transformative value creation through online weight loss services. **Journal of Services Marketing**, v. 34, n. 6, p. 797-808, 2020.
- TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p.64-72, 2001.
- THOMPSON, C. Caring consumers: Gendered consumption meanings and the juggling lifestyle. **Journal of Consumer Research**, v. 22, n. 4, p.388-407, 1996.
- VARGO, S. L.; AKAKA, M. A. Value Cocreation and Service Systems (Re) Formation: A Service Ecosystems View. **Service Science**, v. 4, n. 3, p. 207-217. 2012.

VARGO, S. L.; AKAKA, M. A.; WIELAND, H. Rethinking the process of diffusion in innovation: A service-ecosystems and institutional perspective. **Journal of Business Research**, v. 16, p. 526–534. 2020.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17. 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10. 2008.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. Institutions, and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.

VIEIRA, V. **Escalas em Marketing**. Métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial. São Paulo: Atlas. 2011.

VIRI, N. **Kraft Heinz cria incubadora para comida disruptiva**. Brazil Journal. 2018.

Disponível em: <https://braziljournal.com/kraft-heinz-cria-incubadora-para-comida-disruptiva>. Acesso em 02 out. 2021.

WITTMANN, T. **Incubadoras: o que são e para que servem?** Universidade Federal de Santa Catarina. Via Revista, 4a Edição, 2018. Disponível em: <https://via.ufsc.br/incubadoras-o-que-sao-e-para-que-servem/>. Acesso em 02 out 2021.

WOYCIEKOSKI, C.; STENERT, F.; HUTZ, C. S. Determinantes do Bem-Estar Subjetivo. **PSICO**, v. 43, n. 3, p. 280-288, 2012.

WU, S-I.; WANG, W-H. Impact of CSR Perception on Brand Image, Brand Attitude and Buying Willingness: A Study of a Global Café. **International Journal of Marketing Studies**; v. 6, n. 6, 2014.

WULANDARI, N.; NASUTION, R.A. Integrated value co-creation and affective commitment in banking industry. **Business: Theory and Practice**, v. 20, p. 509–515. 2019.

XIAO, Z.; LESTER, G. E.; LUO, Y.; WANG, Q. Assessment of Vitamin and Carotenoid Concentrations of Emerging Food Products: Edible Microgreens. **Journal of Agricultural and Food Chemistry**, v. 60, p. 7644–765. 2012.

ZAHRA, S. A.; NAMBISAN, S. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. **Business Horizons**, v. 55, n. 3, p. 219-229. 2012.

ZAMBALDI, F.; DA COSTA, F. J.; PONCHIO, M. C. Mensuração em marketing: estado atual, recomendações e desafios. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 13, n. 2, 2014.