

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

**Nilson Cibério de Araújo Leão**

**ECOSSISTEMAS DE SERVIÇO:** uma análise do engajamento e  
cocriação de valor em comunidades de *startups*

**São Caetano do Sul  
2020**



NILSON CIBÉRIO DE ARAÚJO LEÃO

**ECOSSISTEMAS DE SERVIÇO:** uma análise do engajamento e cocriação de valor em comunidades de *startups*

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

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientadora: Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos

Coorientador: Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido

São Caetano do Sul  
2020

## FICHA CATALOGRÁFICA

LEÃO, Nilson Cibério de Araújo

Ecosistemas de Serviço: uma análise do engajamento e cocriação de valor em comunidades de startups / Nilson Cibério de Araújo Leão. – São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2020.

228f. il.

Orientador: Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos

Co orientador: Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido

Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul,

Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

1. Ecosistemas de Serviço 2. Engajamento 3. Cocriação de Valor 4. Confiança e Comprometimento 5. Redes Organizacionais e Inovação. I. Título II. Santos, Isabel Cristina dos III. USCS - Programa de Pós-Graduação em Administração

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

**Pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa**

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestores do Programa de Pós-Graduação em Administração**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Gestor)

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



Tese defendida e aprovada em 08/ 10/2020 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos (Orientadora – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Diógenes, de Souza Bido (Coorientador - Universidade Presbiteriana Mackenzie)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar (Universidade Nove de Julho)

Prof. Dr. Renato Telles (Universidade Paulista)





Dedico este trabalho a Sueli, esposa amada que incansavelmente incentivou e apoiou meus estudos e, particularmente, este projeto. E ao meu pai, Atanilson de Oliveira Leão (*in memoriam*).



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e aos funcionários que contribuíram para viabilizar a realização da pesquisa de Doutorado, pelo acolhimento que recebi de todos, desde o primeiro dia que adentrei a USCS.

Em particular, expresso meu profundo agradecimento a minha orientadora, Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos e, também, ao meu coorientador, Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido, por me conduzirem de forma maestral durante a pesquisa.

Agradeço aos membros da banca de defesa desta tese pelas contribuições e críticas que abrilhantaram o estudo, aos Professores: Prof. Dr. Milton Carlos Farina, Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti, Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar, Prof. Dr. Renato Telles.

Aos colegas, pelo apoio durante nossa jornada de aulas, tanto de ombro quanto de ouvidos, e muitas vezes dos dois. Em especial, ao Edimilson Eduardo da Silva e à Glaucia Bambirra Silveira, dois companheiros incansáveis de escrita para artigos.



"Se eu vi mais longe, foi por estar sobre ombros de  
gigantes".  
Sir Isaac Newton (1675)



**LEÃO**, Nilson Cibério de Araújo. **Ecosistemas de Serviço**: uma análise do engajamento e cocriação de valor em comunidades de *startups*. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020.

## RESUMO

A literatura no campo de Serviços baseada na lógica dominante do serviço está em constante evolução. Estudos concluem que comprometimento e confiança estão, direta ou indiretamente, associados ao relacionamento no ambiente de ecossistemas de serviço, integrando pessoas e recursos de interação com foco na cocriação de valor. Este estudo tem por objetivo investigar empiricamente quais fatores associados ao comprometimento e à confiança influenciam o engajamento para a cocriação de valor em Ecosistemas de Serviço. O estudo pressupõe que valores compartilhados, benevolência e benefícios do relacionamento são recursos aportados inicialmente como influenciadores da interação e investimento no relacionamento. Esses três fatores antecedem confiança e comprometimento, reforçando o vínculo relacional, com conseqüente transferência de conhecimento pela valorização do uso (trocas) no ecossistema de serviço, valor percebido e habilidade proativa para o engajamento, visando à cocriação de valor com o ator recebedor do serviço. A metodologia adotada foi a Modelagem de Equações Estruturais com base em mínimos quadrados parciais para a medição e teste de 15 hipóteses do modelo proposto, que considerou nove fatores mais destacados na literatura, e no entrelaçamento de duas teorias: a Lógica Dominante do Serviço e a Teoria da Confiança e Comprometimento. O modelo proposto foi validado por especialistas e o instrumento de campo foi pré-testado por um grupo de 60 respondentes. Posteriormente, o instrumento foi aplicado a um conjunto 163 representantes de empresas do tipo *startup*, relacionadas ao contexto de ecossistemas de serviço e integradas por meio de plataforma. Após analisados, os dados obtidos permitiram confirmar onze hipóteses. Foi possível identificar quais fatores influenciam o engajamento para a cocriação de valor com a mediação da confiança e do comprometimento entre os membros do Ecossistema de Serviço analisado, e assim estabelecer a relação entre os fatores de forma a constituir um instrumento gerencial importante de relacionamento e engajamento entre os membros de um Ecossistema. Entretanto, a orientação do estudo no Ecossistema de Serviço impõe certo grau de relativização dos resultados, ao mesmo tempo em que gera uma oportunidade de replicação do modelo proposto para estudos em outros tipos de Ecossistemas.

**Palavras-chave:** Ecosistemas de Serviço. Engajamento. Cocriação de Valor. Confiança e Comprometimento. Redes Organizacionais e Inovação.





**LEÃO**, Nilson Cibério de Araújo. **Ecosistemas de Serviço**: uma análise do engajamento e cocriação de valor em comunidades de *startups*. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2020.

## **ABSTRACT**

The literature in the field of services based on the service dominant logic is constantly evolving. Studies conclude that commitment and trust are directly or indirectly associated with relationships in the service ecosystem environment, integrating people and interaction resources with a focus on co-creating value. This study aims to empirically investigate which factors associated with commitment and trust influence the engagement for the co-creation of value in Service Ecosystems. The study assumes that shared values, benevolence and benefits of the relationship are resources contributed initially as influencing interaction and investment in the relationship. These three factors precede trust and commitment, reinforcing the relational bond, with a consequent transfer of knowledge by valuing use (exchanges) in the service ecosystem, perceived value and proactive ability to engage, aiming at co-creating value with the actor receiving the service. The adopted methodology was the Structural Equation Modeling based on partial least squares for the measurement and testing of 15 hypotheses of the proposed model, which considered nine most prominent factors in the literature and in the interconnection of two theories: the Dominant Service Logic and Theory Trust and Commitment. The proposed model was validated by specialists and the field instrument was pre-tested by a group of 60 respondents. Subsequently, the instrument was applied to a group of 163 representatives of companies, of the startup type, related to the context of service ecosystems, and integrated through a platform. After analyzed, the obtained data allowed to confirm eleven hypotheses. It was possible to identify which factors influence the engagement for the co-creation of value through the mediation of trust and commitment among the members of the analyzed Service Ecosystem, and thus establish the relationship between the factors in order to constitute an important managerial tool of relationship and engagement. among the members of an Ecosystem. However, the orientation of the study in the Service Ecosystem imposes a certain degree of relativization of the results, at the same time that it generates an opportunity to replicate the model proposed for studies in other types of Ecosystem.

**Keywords:** Service Ecosystems. Engagement. Value Cocreation. Trust and Commitment. Organizational Networks and Innovation.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSTARTUPS	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
API	Interface de Programação de Aplicativos
AVE	Variância Média Extraída
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
B2B2C	<i>Business to Business to Consumer</i>
Bar	Banco de Artigos do Referencial
CB-SEM	<i>Covariance Based Structural Equation Modeling</i>
CCV	Cocriação de Valor
CD	Capacidade Dinâmica
CEC	Comportamento de Engajamento do Cliente
DART	Diálogo, Acesso, Risco Benefício, Transparência
ECS	Ecosystemas de Serviço
KMV	<i>Key Mediating Variables</i>
LDS	Lógica Dominante do Serviço
LISREL	<i>Linear Structural Relations</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MR	Marketing de Relacionamento
MGR	Método de Grade de Repertório
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PD	Produto Dominante
PLS-SEM	<i>Partial Least Square Structural Equation Modeling</i>
PNFI	Ajuste Normalizado de Parcimônia
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
VC	Valor Compartilhado
VC	Validade Convergente
VD	Validade Discriminante
VeU	Valor em Uso



VIF	Inflação de Variância
VL	Variável Latente
VL BENV	Variável Latente Benevolência
VL BENREL	Variável Latente Benefícios do Relacionamento
VL CONF	Variável Latente Confiança
VL COMP	Variável Latente Comprometimento
VL HABPRO	Variável Latente Habilidade Proativa
VL TRANSFCON	Variável Latente Transferência de Conhecimento
VL VALCOMP	Variável Latente Valores Compartilhados
VL VALPER	Variável Latente Valor Percebido
VMC	Viés do Método Comum
VP	Valor Percebido
TC	Transferência de Conhecimento
TI	Tecnologia da Informação
VIF	Fator de Inflação de Variância
WoS	<i>Web of Science</i>



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Narrativa e processo da LDS .....	49
Figura 2 - Estrutura sintética do modelo conceitual de engajamento para CCV em ecossistemas de serviço .....	85
Figura 3 - Modelo conceitual de engajamento para CCV em ecossistemas de serviço incorporado à LDS.....	90
Figura 4 - Palavras-chave cruzamento dos descritores VeU, LDS.....	107
Figura 5 - Estrutura hipotética do modelo estrutural.....	114
Figura 6 - Síntese da caracterização da pesquisa .....	116
Figura 7 - Exemplo de modelo de caminho PLS-SEM.....	123
Figura 8 - Cálculo da amostra .....	127
Figura 9 - Mapeamento das <i>Startups</i> ativas no Nordeste do Brasil .....	138
Figura 10 - Sexo dos respondentes (n=163).....	140
Figura 11 - Faixas etárias dos respondentes (n=163).....	141
Figura 12 - Nível de escolaridade dos respondentes (n=163).....	142
Figura 13 - Função do respondente (n=163).....	142
Figura 14 - Localização das startups pesquisadas (n=163) .....	143
Figura 15 - Fase de atuação das startups (n=163) .....	144
Figura 16 - Segmento de atuação das startups pesquisadas (n=163).....	144
Figura 17 - Desenvolvimento da etapa de revisão da literatura .....	145
Figura 18 - Caminho do alicerce teórico para construção do modelo conceitual ....	147
Figura 19 - Palavras-chave cruzamento engajamento e ecossistemas .....	151
Figura 20 - Palavras-chave cruzamento dos descritores engajamento confiança e comprometimento (1994, 2019) .....	152





Figura 21 - Cruzamento descritores cocriação de valor, confiança e comprometimento.....	154
Figura 22 - Desenvolvimento da parte quantitativa .....	158
Figura 23 - Diagrama de caminhos com relações estruturais e de medição .....	159
Figura 24 - Valores R <sup>2</sup> dos coeficientes do modelo estrutural .....	173
Figura 25 - Caminhos indiretos mediação parcial confiança .....	178
Figura 26 - Caminhos indiretos mediação parcial comprometimento.....	178



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Axiomas e premissas da LDS .....	48
Quadro 2 - Definições de CCV .....	56
Quadro 3 - Definições para engajamento.....	61
Quadro 4 - Definições para plataforma de engajamento e CCV .....	65
Quadro 5 - Definições sobre marketing de relacionamento .....	86
Quadro 6 - Significados e implicações do relacionamento.....	87
Quadro 7 - MR incorporado ao engajamento do cliente.....	88
Quadro 8 - Conceituação da LDS e inovação de serviços .....	89
Quadro 9 - Síntese de estudos e abordagens do modelo estrutural .....	112
Quadro 10 - Sumário de construtos e caminhos do modelo estrutural.....	113
Quadro 11 - Passos do enfoque meta-analítico .....	117
Quadro 12 - Estrutura de filtros bibliométricos .....	118
Quadro 13 - Check list MEE – modelo de caminhos .....	124
Quadro 14 - Definição constitutiva e operacional dos construtos do modelo estrutural .....	130
Quadro 15 - Relação das declarações hipotéticas.....	131
Quadro 16 - Ocorrências de palavras-chave com cocriação de valor.....	148
Quadro 17 - Ocorrências de palavras-chave com ecossistemas de serviço .....	149
Quadro 18 - Palavras-chave cruzamento, engajamento e ecossistemas de serviço .....	150
Quadro 19 - Palavras-chave cruzamento dos descritores engajamento confiança e comprometimento.....	152
Quadro 20 - Palavras-chave cruzamento descritores cocriação de valor, confiança e comprometimento.....	153



Quadro 21 - Estrutura integrada de descritores de pesquisa e abordagens LDS/ KMV .....	155
Quadro 22 - Síntese da compilação de estudos nove descritores do modelo.....	156
Quadro 23 - Áreas de pesquisa e <i>journals</i> .....	157
Quadro 24 - Critérios de avaliação e ajuste do modelo de medição .....	161
Quadro 25 - Sumário da AFE modelo inicial .....	162
Quadro 26 - Sumário da AFE modelo final.....	163
Quadro 27 - Síntese de indicadores para remoção.....	167
Quadro 28 - Critérios de avaliação e ajuste do modelo estrutural.....	170
Quadro 29 - Resumo relatório PLS .....	174
Quadro 30 - Valores da qualidade de ajuste do modelo .....	175
Quadro 31 - Mediação, efeitos diretos e indiretos.....	176
Quadro 32 - Síntese de efeitos e mediações entre construtos.....	177



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valores de correlações, confiabilidade, validade convergente .....	164
Tabela 2 - Valores das cargas cruzadas dos indicadores nas VLs .....	165
Tabela 3 - Valores ajustados das cargas cruzadas dos indicadores nas VLs .....	168
Tabela 4 - Valores do modelo de mensuração ajustado .....	169
Tabela 5 - Resultados do modelo estrutural (n=163) .....	171





## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>37</b>
1.1	Problema de pesquisa	38
1.2	Objetivos da pesquisa	40
1.2.1	Objetivo geral	40
1.2.2	Objetivos específicos	40
1.3	Delimitação	41
1.4	Justificativa e relevância do estudo	42
1.5	Organização do estudo	44
1.6	Contribuições da pesquisa	44
<b>2.</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>47</b>
2.1	Lógica Dominante do Serviço (LDS)	47
2.1.1	Ecossistemas de Serviço (ECS)	51
2.2	Cocriação de valor (CCV)	53
2.3	Engajamento	57
2.3.1	Plataformas de engajamento	62
2.4	Confiança e comprometimento com o relacionamento e estudos correlatos	66
2.4.1	Confiança	67
2.4.2	Comprometimento	69
2.4.3	Valores compartilhados	70
2.4.4	Benevolência	72
2.4.5	Benefícios do relacionamento	75
2.4.6	Transferência de conhecimento	76
2.4.7	Valor em uso (VeU)	78
2.4.8	Valor percebido (VP)	80
2.4.9	Recurso dinâmico e marketing de relacionamento	82
2.5	Marketing de relacionamento (MR) no contexto da LDS	86
2.6	Contribuições teóricas para a construção do modelo e das hipóteses	91
2.6.1	Valores compartilhados	91
2.6.1.1	Valores compartilhados e transferência de conhecimento	93
2.6.2	Benevolência	94
2.6.3	Benefícios do relacionamento	97



2.6.4	Confiança e comprometimento.....	99
2.6.5	Transferência de conhecimento .....	102
2.6.6	Valor em uso .....	103
2.6.7	Valor percebido.....	107
2.6.8	Habilidade proativa.....	109
<b>3.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>115</b>
3.1	Caracterização da pesquisa .....	115
3.2	Operacionalização da pesquisa.....	116
3.2.1	Planejamento da etapa de revisão da literatura .....	117
3.2.2	Planejamento da etapa quantitativa.....	120
3.2.2.1	Estrutura do PLS-SEM .....	122
3.2.2.2	Avaliação do PLS-SEM .....	123
3.3	População e amostra.....	125
3.3.1	Cálculo da amostra.....	126
3.4	Instrumento de pesquisa .....	128
3.4.1	Desenvolvimento do instrumento de pesquisa .....	129
3.4.2	Operacionalização dos construtos.....	132
3.5	Pré-teste do instrumento de pesquisa .....	134
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>137</b>
4.1	Caracterização do painel de participantes da pesquisa.....	137
4.2	Perfil dos respondentes .....	140
4.3	Resultados.....	145
4.3.1	Resultados da etapa de revisão da literatura .....	145
4.3.2	Resultados da etapa quantitativa .....	157
4.3.2.1	Viés do Método Comum .....	161
4.3.2.2	Análise do modelo de medição.....	163
4.3.2.3	Análise do modelo estrutural .....	170
4.3.2.4	Teste de efeitos indiretos e mediação .....	175
4.4	Discussão Teórica .....	179
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>189</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>197</b>
	Apêndice A - Questionário da pesquisa de tese doutorado.....	211
	Apêndice B - Conjunto de indicadores do modelo estrutural.....	221



Apêndice C - Resultado da análise fatorial exploratória (afe) para teste de Harman.....	225
Apêndice D - Sumário completo do modelo estrutural.....	227



## 1. INTRODUÇÃO

A noção de troca econômica baseada no modelo industrial da lógica de mercado, com orientação para o produto, tem sido contrastada pela lógica orientada para o serviço. A Lógica Dominante do Serviço (LDS) estimula a colaboração em diferentes formas de estruturas organizacionais, conectadas para inovar e solucionar problemas por meio de redes de compartilhamento e cocriação de valor entre os atores.

Na abordagem da LDS, ecossistema de serviço é uma estrutura que integra pessoas e processos como recursos os quais constituem ambiente de interação adequado para a cocriação de valor. O serviço é a base fundamental da troca, e assim, os ecossistemas impulsionam a integração, eficiência e eficácia dos recursos dos atores, incorporando inovação, tecnologias e conhecimentos em rede.

Além disso, o papel do cliente, nesse contexto, recebe novas atribuições e possibilidades de interação e cocriação compartilhadas, visando à criação, melhoria ou inovação do serviço. Plataformas ou comunidades de ecossistemas são consideradas uma evolução desse novo tipo de relacionamento, com formatos nos quais o cliente é parte da estrutura de cocriação de valor.

Ecossistema apropriado para aporte, colaboração e compartilhamento de recursos favorece o relacionamento com objetivo de cocriar valor entre fornecedor e receptor de serviços (VARGO; LUSCH, 2016). Igualmente, é esperado que a troca de serviços, nesse relacionamento, se realize por intermédio de confiança e comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994). Este estudo fundamenta-se no entrelaçamento dessas duas teorias, ou seja, lógica dominante do serviço e Teoria do Comprometimento e Confiança em relacionamentos de marketing.

Em vários setores e segmentos, empresas de produtos e serviços estão ampliando o espaço de interação por meio de plataformas que incentivam a cocriação entre os integrantes. Como o serviço é a essência da troca, a questão é como influenciar para o engajamento e não para o consumo do serviço em si.

Por isso, o engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço tem despertado o interesse da comunidade acadêmica a fim de lançar luz sobre este e vários outros questionamentos inerentes ao tema (VARGO; LUSCH, 2008, 2016).

## 1.1 Problema de pesquisa

Novos negócios em formato de redes e plataformas têm aumentado a frequência de trocas relacionais colaborativas e, com isso, conseguem obter recursos exógenos importantes para inovar e cocriar valor.

Assim, o relacionamento se fortalece em função dos encontros de serviço sucessivos como um processo evolutivo da cocriação (PAYNE *et al.*, 2009). Por exemplo, plataformas de engajamento de marca são constituídas de atividades e propostas de relacionamento para integrar simultaneamente, de um lado, cocriadores experienciais como partes interessadas e, de outro, organizações para a prática de cocriação de valor (RAMASWAMY; OZCAN, 2016).

Nesse contexto, cocriação de valor é uma experiência personalizada de serviço em multicanais, em que o relacionamento ocorre a partir do diálogo, acesso, risco/benefício e transparência (DART) (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, 2004).

Além de DART, relacionamentos de ecossistemas em redes e plataformas integradas de negócio funcionam com objetivo de manter continuamente o compromisso com a cocriação de valor (CCV) e trocas de serviço entre os participantes. Para tanto, a mutualidade de confiança e comprometimento é fator vital.

Para Morgan e Hunt (1994), a confiança entre indivíduos de uma unidade social é um dos fatores mais relevantes para a eficácia de organizações complexas. Em conjunto, comprometimento e confiança conduzem diretamente a condutas cooperativas e favorecem relacionamentos de marketing bem-sucedidos, portanto esses dois fatores são fundamentais para o entendimento do processo de evolução dos relacionamentos (MORGAN; HUNT, 1994).

Por outro lado, relacionamentos de marketing nos quais o comportamento oportunista é demonstrado por uma das partes leva a contraparte a diminuir a confiança no parceiro. Além disso, a percepção da conduta oportunista resulta em redução do comprometimento com o relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994).

Consistente com isso, relacionamentos baseados predominantemente em dependência compulsória e conduta oportunista são contestados pela lógica dominante do serviço (LDS) que segundo Vargo (2009), considera o papel da colaboração um elemento central em ecossistemas de serviço em que o processo de cocriação de valor (CCV) é considerado precursor para melhores tomadas de decisão.



Assim, a CCV pode ser entendida como um código aberto para exercitar o comportamento cooperativo e coordenado entre atores de ecossistemas de serviço aninhados e sobrepostos, mas ainda há muito o que entender sobre a combinação da LDS com processos evolucionários que formam, reformam e influenciam atores por meio de estruturas com foco na perspectiva da cocriação (VARGO; LUSCH, 2016).

Por exemplo, um estudo de Turetken *et al.* (2018) baseou-se na LDS para reforçar a interação das parcerias em rede que cocriam valor por meio de processos colaborativos. Zhang *et al.* (2017) demonstraram que a criação de valor é importante fator de adesão do cliente ao engajamento e, por conseguinte, promove a manutenção do relacionamento cliente/empresa, mas não está claro qual é o mecanismo de conversão do engajamento aos principais resultados da empresa.

Expressando de outra forma, é provável que comunidades que integrem e compartilhem diferentes tipos de serviços e recursos em rede sejam o norte para entender mais profundamente a CCV em trocas relacionais pautadas por confiança e comprometimento entre fornecedor/recebedor do serviço.

Estudos com essa temática são incipientes e abordados de forma desagregada, o que demanda novas pesquisas que visem entender e expandir a estrutura conceitual do engajamento para a cocriação de valor na díade fornecedor/recebedor do serviço, por exemplo, ver Edvardsson, Tronvoll, Gruber (2011), Franklin e Marshall (2018) na questão da CCV e relacionamentos em rede, e Vohra e Bhardwaj (2019) e Storbacka (2019) sobre os aspectos comportamentais relacionados ao engajamento.

Fundamentado na argumentação apresentada até aqui, surge a seguinte lacuna de pesquisa a ser respondida: que fatores estão associados ao comprometimento e confiança, e como eles se relacionam para influenciar o engajamento na cocriação de valor em ecossistemas de serviço?

A compreensão proveniente deste estudo deverá lançar luz sobre a cocriação de valor na perspectiva dos ecossistemas de serviço como decorrência do efeito e da influência de fatores que a fizeram emergir. Pretende-se, com isso contribuir para o maior avanço da ciência de serviço e estudo de ecossistemas de serviço.

## 1.2 Objetivos da pesquisa

Os objetivos para atendimento ao questionamento da pesquisa serão abordados como segue.

### 1.2.1 Objetivo geral

Como objetivo geral, a pesquisa investiga empiricamente quais fatores associados ao comprometimento e à confiança influenciam o engajamento para a cocriação de valor em Ecossistemas de Serviço.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos referem-se ao desdobramento de ações apropriadas ao objetivo maior da pesquisa, como segue:

- 1) Revisar, por meio de enfoque meta-analítico, os conceitos que integram os temas relacionamento, confiança e comprometimento; cocriação de valor e engajamento em Ecossistemas de Serviço;
- 2) Identificar os principais fatores antecedentes e consequentes relacionados à confiança e ao comprometimento, engajamento e cocriação de valor para desenvolver o modelo conceitual;
- 3) Elaborar um modelo estrutural dos prováveis fatores que influenciam o engajamento para cocriação de valor em um dado ecossistema de serviço;
- 4) Analisar os resultados empíricos do modelo por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais com o método mínimos quadrados parciais (PLS-SEM);
- 5) Propor e testar um modelo causal dos fatores associados ao comprometimento e à confiança que influenciam o engajamento para a cocriação de valor em ecossistema de serviço, na ótica da modelagem de equações estruturais.

### 1.3 Delimitação

Tomando a Teoria do Comprometimento e Confiança do marketing de relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994) e a abordagem da Lógica Dominante do Serviço (VARGO; LUSCH, 2004, 2008, 2016) como aportes teóricos, o locus deste estudo constituiu-se de empresas participantes de ecossistemas de serviço, organizados em comunidades, para investigar quais fatores associados a comprometimento e confiança influenciam o engajamento para a cocriação de valor em ecossistemas de serviço.

Com base na LDS, postula-se que o ecossistema de serviço é uma estrutura que integra pessoas e processos os quais constituem ambiente de interação adequado para a CCV a fim de impulsionar a integração, eficiência e eficácia dos recursos dos atores e, assim, incorporar inovação, tecnologias e conhecimentos em rede. Em adição, arranjos institucionais favorecem a colaboração mútua como principal base de apoio que direciona criação e captura de valor entre as partes interessadas, determinando o vigor e a força da própria plataforma (VARGO; LUSCH, 2008, 2016).

A pesquisa de campo foi realizada com 163 empresas do tipo *startup*, participantes de ecossistemas localizados em nove estados do nordeste do Brasil. Mais de 70% do universo das startups brasileiras têm, por público-alvo, os negócios B2B e B2B2C com relacionamentos que se estendem nessa linha, tanto no aspecto comercial quanto na troca de serviços e informações sobre melhorias e inovações (STARTUPBASE, 2019).

São características marcantes desse setor a cooperação e disponibilidade, tanto que várias iniciativas são realizadas e apoiadas pela rede de comunidades em todo o país, fomentando as condições necessárias para começar, desenvolver ou escalar uma *startup* (ABSTARTUP, 2019). Dentre as comunidades que constituem os ecossistemas de *startups* pesquisados, pouco mais de 50% estão concentradas entre os estados da Bahia, Pernambuco e Ceará. Os 50% restantes estão pulverizados entre Alagoas, Paraíba, Piauí, Rio Grande do Norte, Maranhão e Sergipe, o que confere ao estudo abrangência em nível regional, com contribuições para os gestores e a comunidade acadêmica.

#### 1.4 Justificativa e relevância do estudo

Em um contexto macro do relacionamento interfirmas, empresas e comunidades organizadas em ecossistemas estruturados como plataformas interativas de troca de serviços estimulam e gerenciam intencionalmente os relacionamentos de sua rede para configurar, construir e manter essas plataformas no intuito de CCV exitosa em longo prazo.

Quando a troca é baseada em normas relacionais, a exemplo do compartilhamento de informações, empresas conseguem obter maior valor. Tais normas produzem confiança que, por sua vez, leva ao comprometimento com o relacionamento, resultando em percepção de valor mútuo e melhor desempenho de troca entre os atores (PAULIN; FERGUSON, 2010).

A troca de recursos por meio da interação, se bem manejada por regras claras e em comum acordo, propicia maior segurança ao ambiente de relacionamentos de negócio entre empresas, enriquecendo a troca de experiência e de conhecimento. Além disso, o relacionamento *business to business* (B2B) é um fator relevante para as estratégias mercadológicas, uma vez que comprometimento, confiança e lealdade são influenciadores de participação e continuidade no relacionamento (CATER; CATER, 2010).

Pesquisas sobre plataformas B2B ainda são escassas, pois há que se estabelecerem práticas de CCV nesse ambiente. É necessário diversificar os atores de ecossistema estimulando a interação com clientes comerciais, que têm requisitos mais difíceis de satisfazer devido ao ambiente mais complexo que o B2C (HEIN *et al.*, 2019). Sobretudo porque o comprometimento e a confiança da qualidade do relacionamento entre organizações também dependem, por exemplo, de fatores como aceitação e valores compartilhados para minimizar direta ou indiretamente os conflitos disfuncionais e incertezas relativos à predominância de poder relacional por uma das partes (MORGAN; HUNT, 1994).

Conexão entre atores de rede como impulso para o processo de cocriação tem sido estudada para compreender os relacionamentos desse tipo de estrutura no contexto da LDS. Por outro lado, são necessárias novas pesquisas utilizando essa abordagem como ferramenta de análise de processo para soluções em ecossistemas de serviço complexos (VARGO; LUSCH, 2017).

Exemplo disso são as *startups* que estão visivelmente ampliando os negócios em plataforma, mas a linguagem e o entendimento desse tipo de negócio ainda estão sendo estudados. Há que se entender melhor como os ecossistemas existentes podem elaborar novos modelos no formato plataforma que facilitem a colaboração entre *startups* e empresas constituídas (KORHONEN *et al.*, 2017).

Empreender na era digital baseia-se praticamente no processo de organização de uma equipe adequada em torno de uma ideia encantadora, apoiada por uma plataforma fácil de usar (mercado). Relacionamentos ocupam papel de destaque na fase de inicialização das *startups*, porque internamente eles apoiam a troca de conhecimento e externamente promovem oportunidades de negócio, suporte e *insights*. Interagir com os usuários facilita a evolução da plataforma e amplia a comunidade para fazer negócios e apoiar o seu desenvolvimento (MATTSSON; HELMERSSON; STANDING, 2019).

A principal interação de uma plataforma caracteriza-se pela operacionalização da cocriação entre os atores ou grupos de atores de um ecossistema, a chamada economia de plataforma. Esses ecossistemas se apresentam como oportunidade, mas também desafio para as *startups* em termos de como elas se conectam com produtores e usuários para interagir e cocriar. *Startups* estão interagindo e fazendo negócios em plataforma e, embora a proliferação desse formato tenha ocorrido rapidamente no cenário, o nível geral de articulação desses modelos ainda não é alto (KORHONEN *et al.*, 2017).

A literatura tem demonstrado que os relacionamentos de negócios B2B em ecossistemas do tipo plataforma estão em ascensão. Desde sua publicação, a teoria do comprometimento confiança do relacionamento de marketing foi replicada com sucesso em ampla gama de estudos e, apesar de as plataformas funcionarem como um portal com várias possibilidades para negócios, essa relação demanda esclarecimento sobre o que provavelmente influencia o engajamento para a cocriação de valor entre atores fornecedores e recebedores de serviço nesses ambientes.

Este estudo conseguiu atingir o quinto objetivo de desenvolver e examinar um modelo causal de fatores associados ao comprometimento e confiança que influenciam o engajamento para a cocriação de valor em um contexto de ecossistemas em plataforma. Sua principal relevância é de cunho acadêmico, pelo avanço em estudos sobre ciência do serviço, ecossistemas de serviço e novos modelos de negócios em plataforma.

Em termos práticos, os resultados apresentados nesta pesquisa indicam a viabilidade de novos caminhos no âmbito dos ecossistemas de serviço. Isso significa que os gestores poderão entender os efeitos de fatores influentes na CCV e dispor de uma ferramenta gerencial testada empiricamente para planejar e coordenar arranjos institucionais que favoreçam o engajamento para a cocriação de valor em ecossistemas. Por fim, outro avanço importante é de natureza socioeconômica, com provável impacto nos processos sociais interativos e colaborativos em setores e segmentos que possam utilizar o modelo como forma de evoluir em sua prática de gestão.

### 1.5 Organização do estudo

Este trabalho está organizado em seis seções. Além do tópico introdutório, na segunda seção consta a fundamentação teórica abordando cinco temas, a saber: Lógica Dominante do Serviço (LDS), Ecossistemas de Serviço como um subtópico; cocriação de valor, engajamento, plataformas de engajamento, confiança, comprometimento e estudos correlatos e, por fim, marketing de relacionamento no contexto da LDS. Na terceira seção, as hipóteses e respectivos estudos empregados como base para a elaboração do modelo estrutural. Na quarta seção, procedimentos metodológicos contendo a caracterização da pesquisa; operacionalização em duas fases, sendo a primeira de revisão da literatura e a segunda quantitativa, universo e amostra, instrumento de pesquisa e pré-teste. Na quinta seção, constam análise e discussão dos resultados da pesquisa. E as conclusões são apresentadas na sexta seção, seguidas de referências.

### 1.6 Contribuições da pesquisa

A principal contribuição é de natureza socioeconômica, com impactos nos processos sociais interativos e colaborativos em ecossistemas de serviço, e do ponto de vista econômico considera-se que o modelo empiricamente testado preenche uma lacuna para gestores que pretendam desenvolver a cocriação de valor por meio do engajamento, especialmente em redes e plataformas abertas como novos modelos de negócio.

A contribuição intelectual deu-se pelo avanço em áreas de estudo como novos modelos de negócios, redes de serviços, inovação em rede, plataformas de ecossistemas acoplados, e também pela aderência dos objetivos ao contexto do marketing de relacionamento e cocriação de valor em rede, elementos de pauta na economia contemporânea baseada em serviços.





## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura da pesquisa está estruturada em quatro temas centrais, a saber: Lógica Dominante do Serviço, ecossistemas de serviço como um subtópico, cocriação de valor, engajamento, plataformas de engajamento como um outro subtópico; e, por fim, confiança, comprometimento e estudos correlatos e marketing de relacionamento no contexto da LDS.

### 2.1 Lógica Dominante do Serviço (LDS)

Na última década, a LDS foi consolidada como uma teoria de contraponto à literatura existente sobre marketing de serviço que instituiu a dicotomia bens e serviços.

Relacionamento no âmbito convencional de mercado tornou-se uma linha de extensão temporal, mantida por transações múltiplas e sequenciais, impulsionadas por normas relacionais, comprometimento e confiança. Embora tenha aspectos positivos, essa relação é unidirecional e centrada em um objetivo de lucro. A evolução do mercado conduz para uma nova lógica baseada em serviço, contextualizada em rede e inerentemente relacional (VARGO, 2009, p. 374).

Assim, a teoria geral de mercado de Robert Bartels (1968), que propunha a lógica dominante de mercado centrada em recursos tangíveis, valor embutido e transações, foi o ponto de partida para o primeiro trabalho de Vargo e Lusch em 2004, integrando várias áreas de pesquisa e iniciando direcionamento para um novo ponto de vista sobre a troca de serviço e a criação de valor.

Juntos, Vargo e Lush publicaram 72 artigos indexados na base *Web of Science* (WoS), os quais foram citados por 13.106 obras em 322 *journals*, resultados que justificam o H-index 82 desses autores. Entre os artigos seminais mais citados, três se destacam: “Evoluindo para uma nova lógica dominante de marketing” (2004); “LDS: continuando a evolução” (2008) e “Instituições e axiomas: continuando a evolução” (2016).

A evolução dessa abordagem abrange uma literatura que integra a investigação de serviço clássica a uma nova corrente de pesquisas relacionadas, emergente e crescente, inclusa aí ciência do serviço (WILDEN *et al.*, 2017).

Nessa linha, o serviço é definido como a prática de conhecimento e competências especializadas de uma entidade em benefício de outra entidade e manifesto no contexto do cliente, e não no contexto da unidade de produção (VARGO; LUSH, 2004, 2008).

A abordagem da LDS de Vargo e Lush (2004, 2008, 2016) é suportada por 5 axiomas e 6 premissas, como pode ser visto no Quadro 1. Essa abordagem propõe uma nova lógica de mercado em que a prestação do serviço é o foco para análise e desenvolvimento de processos coletivos fluidos e contínuos. Ela sintetiza a convergência de correntes teóricas, de pensamento e pesquisas em áreas aderentes às áreas de marketing.

Quadro 1 - Axiomas e premissas da LDS

<b>Fundamentos LDS</b>	
Axioma 1 / FP1	Serviço é a base fundamental do intercâmbio.
Axioma 2 / FP6	O valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo sempre o beneficiário.
Axioma 3 / FP9	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos.
Axioma 4 / FP10	Valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.
Axioma 5 / FP11	A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas por atores e arranjos institucionais.
FP2	A troca indireta mascara a base fundamental da troca.
FP3	Produtos são mecanismos de distribuição para prestação de serviços.
FP4	Os recursos operantes são a fonte fundamental de benefício estratégico.
FP5	Todas as economias são economias de serviço.
FP7	Atores não podem entregar valor, mas podem participar da criação e oferta de proposições de valor.
FP8	A visão centrada no serviço é inerentemente dirigida para o beneficiário e relacional.

Fonte: Vargo e Lusch (2016).

Os 5 axiomas definem que o serviço é a base fundamental da troca e sustentáculo do intercâmbio econômico. O valor é determinado e manifestado pelo beneficiário, e cocriado com múltiplos atores que integram serviços entre si. A cocriação de valor é orientada por instituições e arranjos institucionais arquitetados pelos atores, os quais são o elemento focal das 6 premissas.

Atores são considerados recursos operantes que participam da cocriação e proposição de valor cuja visão está centrada no serviço, que é relacional e especificamente direcionada para o beneficiário.

A narrativa e o processo da LDS, conforme Figura 1, é refletida por ecossistemas de serviço estabelecidos, aninhados e interligados por atores envolvidos em integração de recursos e troca de serviços, ativados e mantidos por instituições e arranjos institucionais gerados internamente pelos atores (VARGO; LUSCH, 2008, 2016).

Figura 1 - Narrativa e processo da LDS



Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch (2016 p. 3).

Eixo central e marcante da LDS, a CCV ocorre pela troca de serviço por serviço, por isso é considerada uma abordagem alternativa à lógica dominante do produto. É uma proposta teórica de reposicionamento do conceito de serviço por meio de uma nova percepção da interação entre prestadores e recebedores de serviços (VARGO; LUSCH, 2004, 2008, 2011, 2016, 2017).

Vargo e Lusch (2016, 2017) caracterizam consumidor ou cliente, entre outras denominações, como atores e, como tal, as interações entre eles com o propósito de integrar recursos são manifestas pelo compartilhamento de informações e habilidades, orientados por instituições como normas, crenças e valores.

Recursos operantes são considerados a principal fonte de estímulo da criação de valor, e os recursos de operando são usados em seu benefício (VARGO; LUSCH, 2004, 2008). Por exemplo, em um sistema de serviços, o cliente é visto como recurso

operante, com capacidade de interação com outros recursos, ou seja, é um parceiro colaborativo que cocria valor com a organização (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007).

Nessa linha, o serviço é a aplicação de competências de uma entidade em benefício de outra e se baseia na colaboração para realizar os processos de CCV, elemento nuclear dessa abordagem que aprimora conceitos centrados no cliente, como o engajamento (VARGO; LUSCH, 2004, 2008).

Nas redes de criação de valor, o papel da empresa é identificar, elaborar e ajustar proposições de valor ao cliente pela integração de recursos operacionais. Internamente, o cliente é percebido na rede como um recurso operante que colabora e cria valor empregando habilidades especializadas para beneficiar outros atores (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008).

A ideia é fazer o recebedor do serviço perceber que ele faz parte do processo de CCV como um recurso operante estimulado por meio de outros recursos operantes para que se sinta confiante e comprometido com o engajamento.

Conceitualmente, o valor cocriado é entendido como uma avaliação particular da relevância de um serviço tomando por base o aporte oferecido versus o que é realizado por meio da colaboração. Esse processo é caracterizado por significado, contribuição, cooperação, reconhecimento e resposta emocional (BUSSER; SHULGA, 2018).

Entendimento de como o bem-estar individual está entrelaçado e contribui para a dinamicidade da rede onde os recursos estão sendo atualizados sistematicamente indica uma mudança de orientação entre os atores que priorizam a cooperação e coordenação. Entender o desdobramento de como essa atividade cooperativa leva à CCV será um dos principais objetivos da próxima década (VARGO; LUSCH, 2016).

Huang e Choi (2015) corroboram Vargo e Lusch (2016) e definem a LDS como uma abordagem de incremento da ciência do serviço, pois fornece perspectiva, terminologia e proposições adequadas para a configuração e formas de interação que constituem a teoria dos ecossistemas de serviço. Essa lógica amplia o escopo do serviço, agregando criação e CCV uma vez que valor é percebido como sendo dinâmico, emergente e cocriado com vários atores.

Do ponto de vista da LDS, todo ser humano troca serviço e, sendo assim, é simultaneamente um prestador e beneficiário dele. Portanto, o serviço está em todo lugar. Nesse sentido, os ecossistemas de serviço, inclusas mudanças e adaptações

inerentes, são uma melhor representação para refletir setores e mercados (LUSCH; VARGO; GUSTAFFSON, 2016).

### 2.1.1 Ecossistemas de serviço (ECS)

Ecossistemas de Serviço são definidos como sistemas parcialmente independentes e autoajustáveis de atores integradores de recursos, interligados por instituições compartilhadas, e criação de valor recíproco por meio da troca de serviços entre si (VARGO; LUSCH, 2014, 2016). Dito de outra forma, ecossistemas de serviço são estruturas de arranjos institucionais integradores de recursos pensados para criar e compartilhar valor entre atores por meio da troca de serviços.

Organizações não criam valor, mas podem influenciar a cocriação pelo cliente, viabilizando proposições de valor e recursos adequados via ecossistemas de serviço. É o valor no contexto, determinado de forma única e por ocorrência do beneficiário com base nas relações da rede (VARGO; LUSCH, 2008, 2016).

Como o serviço é a base fundamental da troca, o valor pode ser cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário; e todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos. Para tanto, a cocriação de valor é coordenada por arranjos de instituições que permitem aos atores cocriar valor de três maneiras: i) incluindo novos atores; ii) redefinindo os papéis dos atores e; iii) reformulando os recursos (VARGO; LUSCH, 2008).

Novas áreas e questões de pesquisa para o desenvolvimento da LDS e aprimoramento dos ecossistemas incluem inovação aberta, recursos dinâmicos e microfundações organizacionais, entre outras. A conexão com teorias intermediárias e modelos estratégicos nessas áreas pode auxiliar os gestores no incremento da inovação de serviços e na criação de valor em ecossistemas de serviço (WILDEN *et al.*, 2017).

Banoun, Dufour e Andiappan (2016) afirmam que ecossistemas de serviço evoluem por tensão alternadamente positiva/negativa de fases e solução entre os atores até a estabilidade. Esse processo identificou a migração da lógica de produto dominante (PD) para a LDS, por meio da qual atores da rede evoluem de um relacionamento diádico dominante para uma rede complexa de interação direta ou indireta entre eles.

Nesse contexto, instituições, por exemplo, regras, servem como alicerces em que os ecossistemas de serviço são modelados em sua complexidade. O problema é que boa parte do conhecimento relacionado a eles fica retida pela organização em arranjos institucionais tradicionais incluindo fundamentos, paradigmas e conceitos. A proposta de LDS torna-se um arcabouço que transpõe esses arranjos como uma estrutura transdisciplinar de conceitos relacionados (LUSCH; VARGO; GUSTAFSSON, 2016).

Sendo assim, compreender ecossistemas de serviço envolve análise contextualizada dos atores, interações e trocas efetuadas. A inserção de atores não humanos inclui também artefatos digitais, a exemplo da tecnologia, que é cada vez mais considerada como um recurso operante, o que indica novas frentes de estudo na área de inovações em serviços e plataformas de negócios (LUSCH; VARGO; GUSTAFSSON, 2016).

Nesses ecossistemas, atores não humanos incluem organizações, máquinas e tecnologias, e seu envolvimento acontece em plataformas que conectam outros atores. Na prática, essas plataformas de engajamento são intermediários multilaterais com a finalidade de envolver outros atores em integrar recursos para a CCV, o que justifica um conjunto de conhecimentos de pesquisa com foco no envolvimento do ator, plataformas, padrões e propriedades de engajamento (STORBACKA *et al.*, 2016).

Por exemplo, um tipo de ecossistema de serviço que vem ganhando força em termos de espaço mercadológico são as redes de CCV digitais (RCDs). Alguns requisitos de RCDs incluem a adoção da tecnologia da informação (TI) como recursos operantes para desenvolver processos de CCV e assim se tornarem fonte de vantagem competitiva por meio de coparticipação inovadora. A ideia é engajar atores como clientes e terceirizados no processo de CCV por meio do valor em uso, proporcionando ocasiões de coprodução de serviços e integração de recursos compatíveis com o nível de engajamento esperado do cliente (BLASCHKE *et al.*, 2019).

De acordo com isso, a LDS delinea as ocorrências associadas aos processos de cocriação de valor por meio de termos como relacionamento e aprendizado pela troca, proposições e contexto de valor, recursos operantes, redes de criação de valor e fluxos de informação de valor para caracterizar a criação de valor como um processo colaborativo entre as partes (VARGO; LUSCH, 2014).

Por outro lado, a questão de como ocorre o estímulo e envolvimento dos atores para a CCV necessita ser adicionada ao debate. Os tópicos a seguir expandem a discussão acerca dos temas CCV e engajamento.

## 2.2 Cocriação de valor (CCV)

Valor é algo que deve ser percebido e experimentado, em um contexto único e determinado pelo cliente. Para entender a CCV, é fundamental saber como o valor é formado ou surge a partir de uma experiência que vai se acumulando com o passar do tempo em um processo ativo de fases intercaladas de construção e desconstrução, é o valor em uso (GRONROSS; VOIMA, 2013).

Empresas não produzem valor, isso só ocorre por meio de proposições de valor que, se aceitas, integram o cliente como cocriador para criar valor de forma conjunta (LUSH; VARGO; WESSELS, 2008). Gummesson (2007) considera que a criação de valor acontece na forma de uma rede de diferentes integrantes interessados nesse objetivo.

Valor, no contexto social, apresenta-se como uma dimensão coletiva e intersubjetiva, e sua compreensão no campo da cocriação e percepção de valor pode ser melhor entendida se forem consideradas as posições e papéis dos atores envolvidos. O impacto na avaliação de recursos, na percepção de valor e no processo de CCV advém da influência das forças sociais e de como os atores utilizam recursos dentro de um dado sistema (EDVARDSSON; TRONVOLL; GRUBER, 2011).

Cocriação, por sua vez, está relacionada a um processo mental apropriado direcionado à inovação, tendo por facilitadores básicos desse processo a qualidade do diálogo e o nível de envolvimento. Assim, o propósito da cocriação de valor implica em intencionalmente migrar para valor coletivo, quer dizer, o objetivo da cocriação de valor é fazer existir valor social apoiado em sustentabilidade, marca e rentabilidade, os quais são a base para a plataforma de cocriação e inovação (SCHÜTZ, 2011).

Estudos seminais sobre a natureza da CCV no contexto da LDS ressaltam que cocriação abrange encontros que estimulam a capacidade, vontade e ocasiões em que o cliente pode cocriar com o fornecedor. Gerir esse processo envolve conteúdos e experiências em diferentes fases do relacionamento (PAYNE *et al.*, 2009).

A amplitude do envolvimento entre atores é extensa, porém, a questão essencial da troca de serviços entre eles é condicionante para a obtenção do valor e

consequentemente da CCV. Adicionalmente, cresce o debate sobre a perspectiva das instituições e da argumentação institucional (VARGO; LUSCH, 2017; HUGHES; VAFEAS, 2018).

Além disso, o papel das normas e regras institucionais e a forma como elas são institucionalmente mantidas ou reformuladas pela adoção de novas ideias também têm se mostrado relevantes (EDVARDSSON *et al.*, 2011; KOSKELA-HUOTARI *et al.*, 2016).

Em suma, valor gerado pela cocriação é o foco de interesse. Estudos teóricos e empíricos mostram que a CCV pode acarretar valor de uso, de cenário e de experiência (FAN; LUO, 2020). Assim, grupos de atores intra e interorganizacionais devem ser configurados para adequar o sistema de modo que ele favoreça o compartilhamento de conhecimento e estabeleça um *modus operandi* flexível para a CCV exitosa (MINGIONE; LEONI, 2020).

De fato, em mercados *business-to-business-to-consumer* (B2B2C), o papel de cada participante difere em função de sua especialidade, o que permite a captação de um valor cocriado mais robusto. Assim, o valor agregado a esse ecossistema B2B2C é superior porque há mais atores especializados trabalhando em conjunto para o alcance de objetivos, o que não seria possível individualmente (MINGIONE; LEONI, 2020).

Em outra perspectiva, o impacto direto da CCV é produzido essencialmente no dueto empresa/cliente. Em nível de empresa, os benefícios são econômicos e de vantagens comparativas. No nível do cliente, o impacto da CCV é percebido em termos de lealdade, satisfação e valor da experiência, evidenciando que comunicação e interação contínua com o cliente em atividades de CCV auxiliam o entendimento sobre as necessidades dele e melhoram a proposição de valor para atendê-lo (FAN; LUO, 2020).

Além do relacionamento entre atores em redes de negócios, papéis e benefícios, a CCV parece exercer função de estímulo à inovação dos processos que unem atores e organizações que abrangem ampla gama de ecossistemas em diversos setores.

Grande parte da discussão sobre a lógica orientada a serviços concentra-se em atividades de cocriação de valor entre diferentes atores, como organizações, clientes e fornecedores, redes de valor de serviço estruturadas para permitir a



inovação de serviços abertos em microfundamentos organizacionais e sistemas de serviço (WILDEN *et al.*, 2017).

Entre outros aspectos, a abordagem da LDS enfatiza a inovação como um processo colaborativo entre rede, ator agente e a integração de recursos (LUSH; NAMBISAN, 2015). Na prática, o ecossistema de serviço reflete essa essência, pois considera que os atores devem fazer proposições de valor mútuas em função da entrega ou agregação de valor enfatizando os processos colaborativos de coprodução e cocriação que acontecem entre eles. Para tanto, tecnologia e instituições são pontos centrais da manutenção e união dos ecossistemas (LUSCH, 2011).

Por exemplo, laboratórios públicos de fabricação digital (FABLABS) são espaços de troca de conhecimento e estímulo à criação de novos produtos e serviços por meio do compartilhamento de recursos tecnológicos. Por isso, são considerados locais para a gênese de empreendedorismo e inovação em um ambiente inclusivo à criatividade do cidadão (VIEIRA; SANTOS; BRESCIANI, 2019).

Sendo assim, uma estrutura tripartida entre ecossistemas de serviço, plataformas de serviços e cocriação de valor funciona como um mecanismo para apoiar os papéis e processos subjacentes da rede (LUSH; NAMBISAN, 2015).

Conceitos de estruturas e sistemas sociais associados a LDS podem lançar luz sobre a compreensão dos mecanismos de troca e CCV, uma vez que as estruturas sociais são manifestas por meio de instituições (normas, valores, padrões) que determinam os limites de aquiescência das interações entre os atores implicando diretamente na troca de serviços e CCV (EDVARDSSON; TRONVOLL; GRUBER, 2011).

Arranjos institucionais equilibram assimetria de forças intervenientes na dinâmica das trocas de serviços e favorecem para uma melhor constituição da modelagem de recursos integrados na CCV entre atores comerciais.

A capacidade de desenvolver e gerir simultaneamente relacionamentos B2B e B2C perpassa pelo diálogo contínuo e pela confiança entre as partes interessadas envolvidas. Isso é verificado quando uma marca corporativa opta pelo B2B2C em uma abordagem direta de engajamento entre todos os envolvidos, marcada por relacionamentos interdependentes de consumidores e empresa (MINGIONE; LEONI, 2020).

Plataformas projetadas para a cocriação de valor e alcance de inovações são estimuladas pelo aprendizado e motivação dos atores em toda a extensão da rede. Interações exercem papel importante nesse processo, pois elas evoluem em amplitude e profundidade na medida em que as partes interessadas se conhecem, aumentam confiança interorganizacional e aprendem a expor suas necessidades e expectativas para a busca de soluções ideais entre as partes (NARDELLI; BROUMELS, 2018). O Quadro 2 apresenta um aporte de definições de CCV concernentes a esta pesquisa.

Quadro 2 - Definições de CCV

<b>Fonte</b>	<b>Definição</b>
Payne, Storbacka e Frow (2007)	Uso de competências essenciais, como aprendizado e conhecimento no relacionamento cliente/fornecedor.
Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2011)	CCV é construída, modelada por forças sociais e refletida assimetricamente para os atores envolvidos em estruturas sociais. A dinamicidade das trocas de serviço faz com que os atores aprendam e alterem as funções dessas trocas nos sistemas de serviço.
Lusch (2011)	Ênfase em processos colaborativos por meio de proposições de valor elaboradas mutuamente entre atores de ecossistemas de serviço.
Nardelli e Broumels (2018)	Tipo exclusivo de colaboração considerada como um processo inovador que conecta usuários finais e organizações por meio da interação em rede com objetivo de ampliar o valor de um produto ou serviço.
Franklin e Marshall (2018)	Envolvimento ativo, colaborativo e de influência mútua entre comprador, fornecedor e outros atores nas trocas de marketing para melhor compreender o contexto de solução dos problemas do cliente.
Mingione e Leoni (2020)	Processo que inclui, entre outros aspectos, abordagem direta, confiança, adaptabilidade das ações e compartilhamento de conhecimento para obter êxito em relacionamentos comerciais do tipo B2B2C.
Fan e Luo (2020)	Envolve principalmente motivação psicológica e atributos pessoais da participação dos clientes no processo, com foco principalmente em como é realizada.

Fonte: O Autor (2020).

Cocriação também é elemento importante na construção da confiança nos relacionamentos entre empresas (FRANKLIN; MARSHALL, 2018). O fato de o cliente se tornar um cocriador de valor é um dos elementos de interesse da LDS, o que determina o desenvolvimento de relacionamentos cliente/fornecedor com base na interação e diálogo, no entanto as pesquisas ainda precisam avançar sobre como os clientes são engajados para a CCV (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2007).

No tópico seguinte, o referencial amplia o debate, adicionado ao engajamento.

### 2.3 Engajamento

CCV é afetada pelo comportamento de engajamento do cliente (CEC) em função dos vários aportes de recursos dos clientes e partes interessadas em relação à empresa ou à sua oferta como um processo em nível sistêmico (JAAKKOLA; ALEXANDER, 2014).

Para Brodie *et al.* (2011), engajamento de clientes é um estado psíquico que ocorre como consequência de experiências de cocriação e interação entre clientes e um elemento causador em relações concernentes ao serviço, que não se limita a uma situação específica.

Para Vivek, Beatty e Morgan (2012), engajamento do cliente é constituído de elementos cognitivos, emocionais, comportamentais e sociais, e antecedido por participação e envolvimento do cliente, com potenciais consequências como valor, confiança e comprometimento afetivo. Brodie *et al.* (2013) concluem preconizando que o processo de engajamento do consumidor gera lealdade, satisfação, empoderamento, vinculação emocional, comprometimento e confiança do consumidor (BRODIE *et al.*, 2013).

Como conceito multidimensional, o engajamento nasce de um processo ativo e integrador de conexões entre atores em vários contextos institucionais com intensidades e valores distintos ao longo do tempo, coordenado por meio de métodos de compartilhamento que ocorrem em plataformas (BRODIE *et al.*, 2019).

Nessa linha, a nova lógica do serviço envolve conexões, raramente inicia ou termina com apenas uma pessoa, de forma que o engajamento é fator crucial nessa dinâmica. Com isso, os elos são compostos por pessoas e instituições que formam redes, sendo que as proposições de valor funcionam como convites para o engajamento (CHANDLER; LUSCH, 2015).

Engajamento do ator não deve ser entendido como uma contribuição regida por trocas entre atores (humanos ou máquinas), ou grupos de atores (coletividades ou organizações). Engajar não significa simplesmente trocar pessoas e/ou equipamentos. Esse engajamento implica tanto em trocas quanto em contribuições promovidas por atitudes formadas, parte por características particulares do ator, parte por arranjos institucionais e organizacionais que predominam no contexto onde as contribuições ocorrem (STORBACKA, 2019). Nesse sentido ainda há espaço para pesquisas sobre aspectos dinâmicos do engajamento que avaliem e lancem luz sobre o impacto de iniciativas e seus efeitos ao longo do tempo (HARMELING *et al.*, 2017).

O campo teórico fundacional da LDS está progredindo e, embora sua interface com o engajamento do cliente tenha reconhecimento acadêmico, ainda há que se lançar luz sobre a conexão e o significado desse relacionamento.

Estudo recente de Hollebeek, Srivastava e Chen (2019) relata que, apesar de a integração de recursos do cliente ser um incremento para se ajustar ao engajamento, o compartilhamento e aprendizado do conhecimento também o são. Ampliação de recursos operantes interpessoais e cocriação estão entre os benefícios do engajamento.

Enquanto a LDS é uma base teórica apropriada para estudar o engajamento do cliente, outras abordagens macrofundacionais podem complementar a discussão e sua aplicabilidade no contexto B2B para testar, validar e expandir achados empíricos conceituais generalizáveis. Por exemplo, pouco se sabe sobre resultados de desempenho operacional e organizacional obtidos pelo engajamento do cliente conforme a LDS (HOLLEBEEK; SRIVASTAVA; CHEN, 2019).

Achados empíricos suportados por LDS concluem que o engajamento do cliente em comunidades de mídia social contribui positivamente para o consumo de aquisição e retenção de novos clientes, aprimorando o desempenho financeiro de empresas de serviço (HO *et al.*, 2020).

Nesse contexto, empresas digitais podem ser mais eficazes operando em um ecossistema de serviço multiatores devido às informações multidirecionais, trocas de serviços e operações baseadas em redes e sistemas colaborativos, o que, por sua vez, contribui positivamente para um melhor desempenho (HO *et al.*, 2020).

No âmbito relacional do universo B2B, o estudo de Youssef *et al.* (2018) indica que satisfação, comprometimento e confiança são antecedentes do engajamento que, por seu turno, é considerado como um patrimônio do cliente no relacionamento B2B.

Por esse ponto de vista, o engajamento do cliente, enquanto um patrimônio do relacionamento B2B, baseia-se na percepção de equidade entre os benefícios percebidos em relação ao que é efetivamente entregue e recebido pelo cliente (YOUSSEF *et al.*, 2018).

Em outra perspectiva, a importância do engajamento pós-compra sugere pesquisas que se concentrem em indivíduos que interagem com a marca, mas que não estejam necessariamente interessados em eventos e atividades que envolvam o consumidor com a finalidade de compra. Engajamento vai muito além, é um relacionamento construído para entender o negócio do cliente no contexto B2B e suas necessidades no contexto B2C (VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012).

Dessa forma, o engajamento é um patrimônio do relacionamento B2B que pode ser entendido como a disposição do cliente em lidar com a empresa baseado no esforço empenhado por ela para melhorar o relacionamento com seu cliente (YOUSSEF *et al.*, 2018).

No contexto LDS, engajamento como um conectivo do relacionamento B2B implica em repensar caminhos adequados a uma modalidade diferente de apropriar recursos e envolver atores para novos negócios e serviços que perpassem pelo binômio confiança e comprometimento.

Assim, modelos tradicionais diádicos de gestão estão sendo questionados por sistemas que não atendem à lei de causa e efeito da lógica do produto e não são controlados por um mecanismo centralizador. Esses sistemas são constituídos de atores comuns que, orientados por combinações institucionais, contribuem com recursos e criam valor integrando seus recursos aos de outros atores. A gestão desta nova modalidade, denominada “economia do engajamento do ator”, deve descobrir maneiras para envolver atores intra e interorganizacionais como um recurso focal de ativos das organizações. Em suma, atributos dos recursos não são o maior valor, mas as ligações entre eles. A dinâmica da integração entre recursos determina seu valor e é a base do processo de engajamento do ator (STORBACKA, 2019).

Por exemplo, o estudo sobre rede social organizacional de Zhang *et al.* (2017) demonstra que o engajamento do cliente interno tem influência direta e positiva na adesão, e de forma indireta na criação de valor.

Essa influência na adesão do cliente interno para o engajamento ocorre por meio de participação consciente, entusiasmo e interação social. Quando empresas perceberem o engajamento como vantagem, a CCV com o cliente final passará a ser

o mercado delas e, por conseguinte, o desenvolvimento da adesão dos clientes em suas redes sociais (ZHANG *et al.*, 2017).

O estudo de Zhang *et al.* (2017) confirmam descobertas de Frow *et al.* (2015), segundo os quais plataformas de engajamento permitem o compartilhamento de recursos e adaptação de processos entre os atores engajados como um expediente para desenvolvimento eficiente e eficaz da cocriação. Uma arquitetura de participação bem-sucedida também requer sistemas, composições e métodos que auxiliem as interações de cocriação.

Engajamento e vínculo relacional em ambiente digital podem ser um caminho de investigação interessante considerando-se que os novos modelos de negócios digitais são plataformas abertas e colaborativas em termos de compartilhamento e integração de recursos que incluem os clientes como atores inseridos no processo.

No universo de mídias sociais, ferramentas e recursos digitais, as comunidades *on line* vêm se destacando em termos de interesse pelos profissionais de marketing. Assim, é fundamental entender melhor como a participação ativa influencia o nível de engajamento dos usuários dessas comunidades (VOHRA; BHARDWAJ, 2019).

Um caminho pode ser pelo vínculo relacional baseado em atividades e troca de recursos em plataformas de comunidades digitais, favorecendo a dedicação emocional entre os usuários. Para tanto, o conteúdo compartilhado deve ter como foco a participação ativa dos usuários, que é mais acentuada em relação ao comprometimento do que em relação à confiança. A confiança é prevalente nos estágios iniciais do relacionamento, visando a uma construção positiva do vínculo emocional, já o comprometimento tem papel mais relevante em estágios posteriores (VOHRA; BHARDWAJ, 2019).

Por exemplo, estudo recente sobre marketing de conteúdo digital criado e disseminado em plataformas digitais aponta que essa modalidade tem papel importante na promoção do engajamento, confiança e relacionamento favoráveis com a marca, tanto para clientes atuais como potenciais (HOLLEBEEK; MACKY, 2019).

Relação entre participação ativa e engajamento é parcialmente mediada por confiança na comunidade, e mais significativa quando mediada por comprometimento. No entanto, essa relação de influência combinada confiança/comprometimento no engajamento ainda precisa de esclarecimentos (VOHRA; BHARDWAJ, 2019). O Quadro 3 apresenta definições do tema engajamento pertinentes ao estudo proposto.

Quadro 3 - Definições para engajamento

Fonte	Definição
Hollebek (2017), Brodie <i>et al.</i> , (2011), Vivek, Beatty e Morgan (2012)	É um estado psíquico e cognitivo com níveis específicos de comportamento que acontece em função de experiências de interação direcionadas ao consumidor, como eventos e atividades, criadas e contextualizadas por meio de um elemento focal para o relacionamento de serviço.
Vivek, Beatty e Morgan (2012)	É determinado pela intensidade da participação e das conexões envolvendo pessoas e organizações.
Brodie <i>et al.</i> (2013)	Caracteriza-se por subprocessos de interação, com evolução assimétrica e intermitente, que influenciam a experiência interativa e valorizam a cocriação do relacionamento.
Harmeling <i>et al.</i> (2017)	É um empenho determinado pela empresa para motivar, habilitar e medir as contribuições do cliente para as funções de marketing.
Vohra e Bhardwaj (2019)	Quando mediado por confiança e comprometimento, é resultado do aumento da conexão emocional usuário/comunidade, o que afeta diretamente a motivação para cooperar e se envolver nas atividades de forma voluntária.
Storbacka (2019)	Implica tanto em trocas quanto em contribuições promovidas por atitudes formadas, parte por características particulares do ator, parte por arranjos institucionais e organizacionais que predominam no contexto onde as contribuições ocorrem.

Fonte: O Autor (2020).

Criação de valor no contexto de relacionamentos em rede é subjacente à LDS, o que, por sua vez, mantém a dinâmica dos ecossistemas de serviço abrangendo diversas formas de relacionamentos entre atores, comunidades sociais e partes interessadas. Isso explica a característica autônoma e autoajustável dos ecossistemas, proporcionando expansão e criação de valor por meio da coordenação e efetividade dos relacionamentos ator/ator (VARGO; LUSCH, 2014, 2017).

Motivar e medir engajamento dos atores têm sido estudados no sentido de descobrir e entender como as organizações e ecossistemas podem atender necessidades da rede e do mercado em um limiar adequado e suficiente para CCV prioritariamente relacional e, também, profícua.

O tópico seguinte amplia a discussão no contexto das plataformas simultaneamente como estruturas de engajamento e modelos de negócio.

### 2.3.1 Plataformas de engajamento

Uma limitação das premissas e axiomas fundacionais, propostos na LDS, se baseia na necessidade fundamentada de especificar com mais clareza a articulação de mecanismos de coordenação e cooperação que envolvem a cocriação de valor, lacuna preenchida por meio de arranjos institucionais que têm papel de orientação dos ecossistemas de serviço enquanto sistemas de cocriação de valor (VARGO; LUSCH, 2016).

Integração da LDS e engajamento do cliente comercial consideram atores e recursos com objetivo de impulsionar a integração, eficiência e eficácia desses recursos. Engajamento do cliente aciona a CCV entre os atores comerciais e a produtividade do relacionamento num primeiro momento, contribuindo posteriormente para a qualidade do relacionamento com o cliente comercial e, por fim, para o desempenho do fornecedor (HOLLEBEEK, 2017).

Agregar recursos é uma forma de inovação e, portanto, o modo como eles são incorporados é vital para o entendimento da evolução dos ecossistemas de serviço, por exemplo, para desenvolver e manter os acoplamentos, como canais de engajamento que compartilham valores em forma de soluções de inovação (LUSCH; VARGO; GUSTAFSSON, 2016).

Embora os arranjos institucionais sejam considerados estruturas de articulação e cooperação da CCV, sua decorrência do engajamento implica em formas de interação que vão além, sendo plausível examinar fatores intrínsecos à conexão atitudinal concernente ao processo.

É fato que a natureza da LDS como uma fonte de engajamento do cliente em mídias sociais no contexto B2C está reconhecidamente cristalizada, mas pouco se sabe sobre essa interface teórica na configuração B2B. Percepção sobre o engajamento do cliente por meio de mídias sociais ou plataformas B2B, antecedentes e consequências permeadas pela LDS ainda permanece limitada (HOLLEBEEK, 2017).

Estudo de Fehrer, Woratschek e Brodie (2018) combina sistematicamente o discurso de CCV da LDS e conceitos emergentes sobre modelos de negócios em plataforma. Os autores afirmam que plataformas de negócios ampliam a conceitualização desse campo de estudo do ponto de vista empresa/cliente, para uma



perspectiva ator/ator em uma lógica de plataforma aberta. Por outro lado, uma análise sistêmica objetiva dessa estrutura ainda está ausente.

Esses novos modelos de negócios abertos podem ser benéficos para produtores de serviços por meio da integração dos consumidores como um recurso em seus processos de inovação e produção. Adaptações a requisitos e aprendizagem de uso oriundas de canais de comunicação direta com o produtor colaboram ativamente para o processo de CCV da empresa. Em outras palavras, quanto mais proativa for a empresa na captação do valor reverso proveniente do cliente, mais radical será a mudança incremental no modelo de negócios (KORTMANN; PILLER, 2016).

Análise das plataformas digitais enquanto sistemas de TI que conectam atores para criar, oferecer e manter serviços complementares entre si comporta duas abordagens: a perspectiva relacionada às operações internas dos negócios da empresa e o ponto de vista concernente à gestão dos recursos sociotécnicos dos ecossistemas das plataformas em rede. Gestão, compartilhamento de informações e soluções dos sistemas de transações devem ousar na criação de novas plataformas específicas com recursos colaborativos bem definidos para que as empresas obtenham oportunidades em uma perspectiva mais sistemática (SEPPÄLÄ *et al.*, 2015). Pesquisas sobre plataformas digitais são recentes e indicam estudos adicionais dessas estruturas em diferentes níveis de arquitetura com configurações específicas para outros setores, são redes sociotécnicas de ecossistemas de interação e troca de serviços em comunidade (DE REUVER; SØRENSEN; BASOLE, 2017).

Baseada em uma visão sistêmica e contínua flexibilidade, a nova lógica de modelos de negócios em plataforma tem se destacado pela inovação nos processos de valor e atributos distintos. Proveniente da LDS, essa nova forma de pensar o modelo de negócios ainda carece de investigações empíricas. Por isso, estudos emergentes que contemplem potencialidades como capacidade de colaboração, interface tecnológica e relacionamentos em rede poderão descobrir novas maneiras de explorar o potencial do modelo de negócios em plataforma de um ponto de vista integrado ao cliente (FEHRER; WORATSCHEK; BRODIE, 2018).

Lógica da captura de valor sistêmico também se aplica aos modelos de negócios em plataforma. Quando associada à criação de valor relacional em rede, a cocriação de valor nas plataformas promove integração entre os atores mais versáteis, que compartilham e trocam serviços de forma simbiótica. Isso estimula os

comportamentos positivos e inibe os negativos, uma vez que o negócio da plataforma é um ponto central de conexão entre atores. Por outro lado, o desenvolvimento é concretizado principalmente fora da plataforma, onde as externalidades da rede são aproveitadas em seu ecossistema mais amplo (FEHRER; WORATSCHEK; BRODIE, 2018).

Nesse contexto, o foco das plataformas é a colaboração descentralizada e sistêmica em formato de rede aberta, a exemplo dos ecossistemas digitais, que acoplam partes interessadas em configuração complementar com o objetivo de obter CCV, inovação e novos conhecimentos dentro e fora do ecossistema. O papel do ator externo no processo é proeminente em função dos ganhos de externalidade que a rede pode obter.

Estudo de Korhonen *et al.* (2017) sobre a CCV como papel basilar na interação declara que, em sua maioria, as plataformas comportam diferentes usuários e produtores, dando suporte a essa interação de várias formas. Assim, a CCV integrada aos clientes deve ser rapidamente adotada por empresas de vanguarda acostumadas com bruscas mudanças tecnológicas. Por exemplo, *startups* instituídas em plataformas devem manter parcerias complementares com outros produtores para aumentar o valor do cliente e destacar seu papel na rede.

Portanto, transformar o comportamento do cliente para inovar no serviço traz novas possibilidades, a exemplo do que ocorre em modelos de negócios disruptivos (KORHONEN *et al.*, 2017).

Os achados de Korhonen *et al.* (2017) e Fehrer, Woratschek e Brodie (2018) reiteram que CCV em plataformas B2C é uma prática já consagrada. Por outro lado, estudos sobre parcerias B2B nesse sentido ainda são escassos. Pesquisas em plataformas B2B emergentes são recentes. Diferentemente da modalidade B2C, as plataformas B2B precisam estabelecer métodos de CCV mais complexos. Por isso, é necessário estimular diversos atores do ecossistema a se conectarem com os clientes que, devido a requisitos legais e ambientais complexos, são mais difíceis de satisfazer (HEIN *et al.*, 2019).

Contextualizar as plataformas abertas em uma perspectiva ator-ator parece ser uma proposta razoável, considerando o discurso da LDS que propõe a integração de recursos de forma colaborativa, sobretudo, pelo uso da interface tecnológica e relacionamentos em redes de ecossistemas de serviço.

Pela ótica da LDS, ecossistemas naturais e comerciais são, por definição, sistemas de serviços complexos e dinâmicos conectados pelo uso de serviços ecossistêmicos que proporcionam o bem-estar dos atores humanos (MATTHIES *et al.*, 2016). Essa estrutura de combinação tem sido apontada como economia de plataforma, acontecimento que encerra um número cada vez maior de atividades acionadas digitalmente nos negócios e na interação social (MCPHEE; DEDEHAYIR; SEPPÄNEN, 2017).

Como pode ser visto no Quadro 4, as definições resumem, em outras palavras, que as plataformas parecem obter engajamento por meio de estruturas projetadas para integrar recursos e processos ajustados de modo a favorecer o ambiente de cocriação de valor entre os atores, inclusos os clientes tipo B2B, B2B2C, estimulando eficiência e eficácia desses recursos.

Quadro 4 - Definições para plataforma de engajamento e CCV

<b>Fonte</b>	<b>Definição</b>
Ramaswamy e Ozcan (2016)	Plataformas de engajamento são premeditadamente projetadas como uma estrutura que integra pessoas, artefatos, interfaces e processos com o intuito de proporcionar um ambiente de interação que intensifique a agência conjunta de cocriadores experienciais.
Korhonen <i>et al.</i> (2017)	A maneira como a plataforma apoia as partes interessadas para criação e captura de valor parece determinar a capacidade da empresa, o valor e a força da própria plataforma.
Hollebeek (2017)	Modelo integrado da LDS e engajamento do cliente comercial considera atores e recursos de clientes comerciais com objetivo de impulsionar a integração, eficiência e eficácia dos recursos desses clientes.
Mcphee Dedehayir e Seppänen (2017)	Plataformas digitais são ecossistemas que conectam produtores, usuários e prestadores de serviço de forma complementar, favorecendo assim a CCV para incorporar inovação, tecnologias e conhecimentos.
Fehrer, Woratschek e Brodie (2018)	Também denominadas de redes abertas, as plataformas têm como foco a colaboração não centralizadora e sistêmica entre os atores.

Fonte: O Autor (2020).

Na economia de plataforma, recursos operantes são desafiados continuamente na medida em que necessitam de uma estratégia que avance para novos modelos de negócio. Na outra ponta, o compartilhamento de conhecimento via plataformas digitais

implica em elevado grau de interação dos diferentes atores, aumentando a exigência por novas habilidades, métodos e estruturas de gestão. É inevitável que a forma de gestão das empresas em todos os setores seja afetada pela economia de plataforma (MCPHEE DEDEHAYIR; SEPPÄNEN, 2017).

Nessa linha, o desenvolvimento de processos de inovação se relaciona com mudanças nos arranjos institucionais que agenciam as práticas de integração de recursos em ecossistemas de serviço. A dinâmica das mudanças envolve esforços em romper e criar regras institucionalizadas de integração de recursos para permitir aos atores cocriar valor de modo inovador e benéfico. Por outro lado, a manutenção institucional também é importante para que as mudanças sejam internalizadas como parte integrante do arranjo e coordenação institucionais na cocriação de valor (KOSKELA-HUOTARI *et al.*, 2016). A lógica e a modelagem de negócios em plataformas indicam que o valor é cocriado e simultaneamente moldado por esses arranjos institucionais (FEHRER; WORATSCHEK; BRODIE, 2018).

Do ponto de vista de dentro para fora, o modelo de negócios convencional mudou enfaticamente em direção a um sistema colaborativo de atividades que abrange redes abertas. No entanto, a perspectiva de como combinar, operar e inovar modelos de negócios abertos ainda necessita de estudos.

Assim, o tópico seguinte apresenta conceituações e debates teóricos visando entendimento sobre quais fatores são provavelmente importantes para consolidar conexões exitosas em relacionamentos comerciais nessa nova perspectiva.

## 2.4 Confiança e comprometimento com o relacionamento e estudos correlatos

O Marketing de Relacionamento diz respeito a toda atividade que envolve estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais exitosas.

Para que o sucesso relacional ocorra, é essencial a presença de comprometimento e confiança, ao contrário de relacionamentos que se baseiam em subordinação e dependência de poder (MORGAN; HUNT, 1994).

O modelo *Key Mediating Variables* (KMV) de Morgan e Hunt (1994) afirma que comprometimento e confiança são mediadores-chave do relacionamento de marketing para comportamentos cooperativos entre as partes.

Essa abordagem abriu frentes de pesquisa associando novas dimensões na tentativa de desvendar como o marketing de relacionamento está imbricado com a confiança e o comprometimento em ambientes diversificados.

Por exemplo, abordagem da LDS avança a visão clássica do relacionamento cliente/fornecedor. Para Vargo e Lusch (2004, 2008, 2016), o relacionamento entre partes envolvidas se concentra na troca de serviços por serviços. Interações entre as partes ou atores que constituem uma rede de um ecossistema integram recursos compartilhados, como conhecimentos e habilidades, dirigidos por instituições, como normas e valores, no sentido de desenvolver aprendizagem, socialização de atores, cocriação de ideias e soluções recíprocas (VARGO; LUSCH, 2008, 2016). As proposições dessa linha teórica focalizam cooperação entre atores, o que, direta ou indiretamente, em alguma medida, implica na presença de confiança e comprometimento para sua ocorrência.

Sem intenção de esgotar o tema, tomando por base estudos selecionados por meio de levantamento bibliográfico preliminar que constituiu a etapa qualitativa para atender ao objetivo central deste estudo, este tópico aborda, conceitualmente, a relação entre confiança, comprometimento, valores compartilhados, benevolência, benefícios do relacionamento, valor em uso, valor percebido, transferência de conhecimento e habilidades proativas.

#### 2.4.1 Confiança

Do ponto de vista estratégico, a confiança pode ser entendida como um poderoso bem intangível da organização, imperativo em relacionamentos de longo prazo. Além disso, confiança influencia positivamente discordâncias e argumentos comumente ocorridos em conflitos funcionais percebidos durante a troca entre parceiros de negócio, os quais podem discutir francamente porque as partes não temem ações malévolas de seus parceiros (MORGAN; HUNT, 1994).

Esse alinhamento entre as partes gera lealdade, que é influenciada pelo comprometimento se os fornecedores forem capazes de construí-la por meio de parcerias cooperativas com seus clientes (CATER; CATER, 2010).

Fyrberg e Jüriado (2009) também compartilham desse argumento, sugerindo que a abordagem de rede na LDS fornece entendimento sobre a integração entre os atores e como esse processo induz a resultados coletivos que podem ser

manifestados como valor. Com base nisso, a troca relacional interorganizacional na cocriação de valor é instrumental e o desempenho da troca é melhor quando o contrato formal existe dentro de um contexto relacional (PAULIN; FERGUSON, 2010).

Confiança também é base da capacidade de inovação colaborativa. Sem ela, os pactos colaborativos não são nem edificados nem mantidos. Estudo qualitativo de Fawcett E., Jones e Fawcett M. (2012) relata que os gestores não entendem nem a natureza, nem a dinâmica da construção da confiança e os autores propõem um *framework* que apresenta a confiança como um processo construído para melhorar a colaboração, a inovação e o desempenho competitivo. Para esses autores, a confiança colaborativa é resultante da maturidade do relacionamento e tem elevado poder competitivo (FAWCETT, E.; JONES; FAWCETT, M., 2012).

Estudo de Luk, Liu e Ly (2018), baseado na teoria do comprometimento e confiança e na LDS, examinou o impacto da confiança do cliente sobre o valor percebido do serviço, tanto da marca quanto de empregados em linha de frente, e concluiu que a confiança do consumidor e o comportamento de CCV podem variar em função de aspectos culturais. Além disso, a coprodução do serviço está positivamente relacionada com o valor percebido, acrescentando novos conhecimentos aos profissionais de marketing e facilitando a escolha das abordagens e estratégias de serviços apropriadas à cocriação de valor por parte dos consumidores (LUK; LIU; LY, 2018).

Para Reche, Bertolini e Milan (2019), a confiança e o comprometimento são elementos de sustentação da cocriação de valor em relacionamentos fortes que conduzem à intenção de recompra.

Pesquisa aponta que altos níveis de confiança contribuem para o aumento da lucratividade, aumentam a eficácia e promovem a colaboração, sendo um mecanismo de governança altamente eficaz, mas a dinâmica da sua construção é considerada um fenômeno complexo. A construção da confiança é comportamental e, portanto, requer compromissos de ambas as partes. Algumas atitudes como compartilhamento de informações, investimentos no parceiro, cultivar relacionamentos e empatia no processo decisório são sinais de que existe confiança na relação. Por outro lado, falta de confiança impede que haja reciprocidade efetiva entre as partes (FAWCETT, E.; JONES; FAWCETT, M., 2012).

### 2.4.2 Comprometimento

Em relacionamentos saudáveis, o comprometimento gera concordância e aceitação porque os parceiros querem. O sucesso em relacionamentos de longo prazo é mais associado à presença de comprometimento e confiança (MORGAN; HUNT, 1994). Além disso, comprometimento, confiança e valor percebido são as principais métricas da ótica do cliente que ajudam a empresa a determinar a eficácia de seus serviços e comportamentos estratégicos (LECKIE; NYADZAYO; JOHNSON, 2017).

Busser e Schulga (2018) relatam que CCV está positivamente associada com relacionamentos colaborativos por meio do impacto positivo na lealdade, comprometimento e confiança, e complementam que relacionamentos entre atores cocriadores podem ser melhorados a partir de uma avaliação positiva da CCV, aumentando, assim, vantagem e distinção do prestador de serviço (BUSSE; SCHULGA, 2018).

Por exemplo, efeitos da confiança e comprometimento na relação são considerados dimensões-chave para investigar a vantagem competitiva de micro e pequenas empresas (MPEs) em mercados de exportação. Resultados indicam que a confiança está significativamente relacionada ao comprometimento e ao desempenho dos negócios. Por sua vez, comprometimento está positivamente relacionado à vantagem competitiva, mas não ao desempenho exportador. Confiança impacta a vantagem competitiva por meio do comprometimento (ISMAIL; ALAM; HAMID, 2017).

Redes de relacionamento de negócios vêm crescendo em termos do número de atores, o que demanda melhor entendimento sobre a gestão das parcerias e o nível adequado de colaboração para o alinhamento sustentável da rede.

Orientação adequada ao nível de parceria desejada entre atores, quando fundamentada por contratos, contribui positivamente para o comprometimento da parceria. No entanto, a associação direta entre o comprometimento e o tipo de desempenho da empresa varia de acordo com a disposição para parceria. O nível de troca de investimento na parceria regula a relação entre comprometimento, inovação e desempenho operacional, o que independe da estrutura de parceria, e troca positiva é essencial para o desempenho financeiro da empresa fornecedora (SHIN; PARK, H.; PARK, S., 2019).

Em relacionamentos B2B, comprometimento é importante fator de geração de valor. Comprometimento baseado em valor é a forma mais significativa em termos de

relacionamento B2B, o que implica que o fornecedor deve focar o aspecto emocional para apreender, perceber e avaliar o valor futuro do negócio envolvido na relação em termos de rentabilidade e outros benefícios (HESSLING; ÅSBERG; ROXENHALL, 2018).

Lee *et al.* (2013) relatam, em estudo empírico, que na relação entre qualidade e eficácia do relacionamento mediada pela capacidade de fornecedores e parceiros conseguirem sintonizar níveis adequados de confiança e comprometimento para, conjuntamente, atenderem as demandas de mercado, comprometimento é significativo, mas confiança não é. Os autores explicam que possivelmente esse resultado esteja associado a grandes mudanças tecnológicas e inovadoras geradas por investimentos de porte elevado. Esse fato acaba gerando desvantagem no relacionamento entre pequenas empresas e seus compradores. Enquanto as grandes corporações empregam seu poder para atingir objetivos, os pequenos e médios precisam dedicar mais esforço e recurso para atender demandas de compradores influentes e muitas vezes antiéticos, resultando em fornecedores que perdem a confiança em seus compradores (LEE *et al.*, 2013).

#### 2.4.3 Valores compartilhados

Valores compartilhados são associados de forma direta e indireta a relacionamentos onde o comprometimento é peça-chave (MORGAN; HUNT, 1994).

Valores compartilhados e cocriação são, igualmente, importantes antecedentes da confiança nas relações B2B visando à resolução de problemas do cliente. A cocriação contribui positivamente para a confiança, em nível de ator, em todos os graus da experiência empresarial individual; mas gestores experientes desconfiam da cocriação, ao contrário daqueles menos experientes (FRANKLIN; MARSHALL, 2018).

Valores compartilhados confiança e comprometimento afetivo são condições essenciais para obter o comprometimento baseado em valor. Quando há consenso entre as partes sobre a conduta no relacionamento, as regras e objetivos adotados conduzem ao aparecimento da confiança mútua e consequente desejo das partes em manter o relacionamento por questões emocionais. No entanto, isso não basta, é necessário que haja benefícios de longo prazo que se sobreponham aos sacrifícios de curto prazo na relação (HESSLING; ÅSBERG; ROXENHALL, 2018).



Os achados de Hessling, Åsberg e Roxenhall (2018) concordam com Mlaker, Gorenak e Potocan (2016). Quando o objetivo é relacionamento de longo prazo, a confiança também é relatada como influente em comportamentos colaborativos. A pressão de ser convocado para certas obrigações ou relações de troca estressantes com parceiros anteriores são particularmente consideradas para que duas organizações trabalhem juntas a fim de obterem recursos e metas compartilhadas que não seriam alcançadas individualmente. Os autores comprovam correlação estatisticamente significativa entre confiança, valores compartilhados e comunicação; e correlação negativa entre confiança e comportamento oportunista (MLAKER; GORENAK; POTOCHAN, 2016).

Em outro âmbito, comportamento oportunista foi constatado como um redutor do grau de confiança e, por consequência, do comprometimento. Estudo empírico de Royo Vela e Escoto Ortolá (2016) sobre a influência da confiança e o comprometimento em redes sociais indica que valor compartilhado (VC) é um fator decisivo na edificação da confiança, e o aumento do comprometimento com o VC ocorre apenas em função da confiança. Portanto, a comunicação deve ser reforçada para ampliar crenças, atitudes e comportamentos comumente aceitos como metas para aumentar o comprometimento por meio da confiança.

Em ambiente B2B, VCs motivam os membros a desempenharem e superarem os requisitos funcionais, e ainda, realizarem comportamentos diferentes e benéficos para alcançar as metas em relacionamentos B2B, a exemplo de canais logísticos. Embora exerçam influência significativa no estímulo de membros do canal para atingir objetivos comuns, ainda não há esclarecimentos sobre qual o papel dos VCs no relacionamento entre participantes da rede de intermediários (KASHYAP; SIVADAS, 2012).

Compartilhamento também é uma característica aplicável a redes que empregam LDS, a criação de valor é uma iniciativa de cooperação que não funciona sem compartilhamento. No entanto, o compartilhamento não afasta a competição interna dos atores, uma vez que a criação de valor é um processo que ocorre individualmente dentro da rede (HAASE; PICK, 2015).

#### 2.4.4 Benevolência

Rede de serviço no contexto da LDS aborda que a cocriação decorre de interações e pode ser revertida em valor. Além disso, recursos mantidos em equilíbrio harmonizam a rede e contribuem para destacar os pontos fortes da organização. No entanto, a proposição de valor não deve ser restrita ao fornecedor, devendo haver reciprocidade com o cliente no processo, pois facilita a construção de significados e, por conseguinte, valor percebido, o que demanda mais pesquisas abarcando os temas confiança, comprometimento e poder sob a ótica da LDS (FYRBERG; JÜRIADO, 2009).

Para que o poder esteja presente e perceptível, é necessário haver uma relação de dependência entre dois indivíduos ou organizações (FARINA, 2009). De fato, nos termos de Morgan e Hunt (1994), benefícios de relacionamento e custos de rescisão com o relacionamento podem resultar em sentimento de dependência. O poder exercido em função da dependência, quando ocorre pontualmente, pode levar à aceitação ou concordância de um parceiro.

De outra forma, o poder exercido continuamente para obter a aceitação destrói a confiança e o comprometimento, e isso diminui a cooperação e inibe o sucesso do relacionamento em longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994).

Não há diálogo entre parceiros desiguais, assim, empresas e clientes devem compartilhar questões de interesse para ambos na busca de uma solução conjunta, o desafio é superar a exploração da assimetria de informação na relação cliente/fornecedor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Fluxos de serviço podem apresentar lacunas na forma como os clientes sentem a entrega, que varia de acordo com o poder do fornecedor. Quando o fornecedor detém maior poder, o cliente recebe um serviço de menor qualidade, menos atenção e cerceamento de sua influência perante o fornecedor. O tamanho dessa lacuna de serviço varia de acordo com as diferenças de percepção de qualidade de ambos os lados (PIRES; STANTON, P.; STANTON, J., 2004).

Estudos mostram que investidas oportunistas na intenção de gerar lucro à custa da outra parte podem ser interpretadas como antiéticas, além de violar a confiança do relacionamento. O contrato formal, rigorosamente aplicado, também é entendido como um abuso de poder na troca relacional e prejudica o desempenho, por isso, normas relacionais podem servir como atenuadoras dos efeitos negativos advindos

das diferenças de poder e dependência entre os atores da interação (PAULIN; FERGUSON, 2010).

De fato, na relação cliente e concorrência entre fornecedores ainda há espaço para maior esclarecimento sobre a escolha do tipo de fornecedor, forma de incentivo, assimetria de poder e como esses fatores podem influenciar as decisões.

Pesquisa sobre a paridade de poder aponta que, nas relações com elevada assimetria de poder, o comprometimento calculista exerce uma força mais intensa que o compromisso de lealdade. Em contraste, na relação com baixa potência de assimetria, o compromisso de lealdade tem maior impacto. Além do incentivo financeiro como forma de engajar o comprometimento, outros fatores também foram demonstrados na literatura como valor futuro percebido, confiança e variáveis relacionadas à qualidade da relação (PODDAR *et al.*, 2017).

Nas relações formais complexas entre comprador/fornecedor, a dependência de poder carece identificar os mecanismos envolvidos na assimetria dessa troca social diádica. Tanskanen (2015) aponta que a autoconsciência dos determinantes da atratividade favorece a busca por fontes alternativas de fornecedores, afetando assim a assimetria da troca e aumentando o poder do comprador em relação ao fornecedor. A preferência também é um mediador que explica os benefícios do mecanismo de troca. Portanto, preferência e dependência são construtos altamente relacionados (TANSKANEN, 2015).

Demonstrações de poder e flexibilidade por parte de fornecedores podem influenciar tanto o relacionamento quanto o desempenho de pequenas empresas do setor de serviços. Cooperação de longo prazo no relacionamento fornecedor/recebedor do serviço influencia negativamente a capacidade de inovação e flexibilidade do relacionamento, impactando de forma negativa o desempenho da pequena empresa. Em contrapartida, confiança, comprometimento e dependência são associados positivamente à inovação, o que sugere que, nesse caso, vínculos flexíveis melhoraram o desempenho da pequena empresa (MATANDA; NDUBISI; JIE, 2014).

Diferentemente, em um contexto de fornecimento de serviços de terceirização de alta tecnologia, dependência de recursos, aspectos culturais e a competência do fornecedor fortalecem a qualidade do relacionamento e afetam benéficamente o desempenho da empresa contratante. Além disso, explanações de casos de sucesso de cliente são fundamentais para obter a confiança e o comprometimento de

compradores, gerando um incremento do desempenho da empresa contratada. Portanto, gestores devem focar nas capacidades de aprendizagem organizacional e de gestão da qualidade orientadas ao mercado para monitorar relacionamentos complexos inter e intraorganizacionais em contextos de serviço (MALIK; NGO; KINGSHOTT, 2018).

Instabilidade do ambiente é outro fator que influencia a estrutura da dependência de poder como moderador. Ambientes altamente instáveis favorecem o comportamento oportunista por parte do fornecedor, o que impacta negativamente na credibilidade/benevolência do pequeno comprador e na manutenção da relação em longo prazo. Em contraste, quanto menor a instabilidade do ambiente, mais visível a influência negativa do oportunismo do fornecedor sobre a credibilidade/ benevolência do pequeno comprador e sua orientação de longo prazo (CHUNG, 2012).

A parte da relação que aporta preferência em proporção muito maior (menor) que a outra no relacionamento muito provavelmente perceberá, com o tempo, que o valor do relacionamento é baixo (alto) e terá um nível baixo (alto) de confiança na outra parte (TANSKANEN, 2015).

Associado à dependência de poder, o compartilhamento de informações valiosas entre as empresas, por exemplo, sobre desempenho, implica na confiança e comprometimento do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994).

Portanto, em relações marcadas pela dependência assimétrica de poder, a benevolência pode ser um recurso a ser explorado para o comprometimento ou para evitar a manipulação injusta entre as trocas relacionais.

Em parcerias assimétricas, empresas poderosas e com reputação de mercado podem ser benevolentes por meio de concessões e destinação de investimentos. Inversamente, benevolência aumenta a confiança e, por consequência, abre espaço para seu uso indevido. Eventualmente, uma empresa com maior poder no relacionamento pode apresentar comportamento oportunista como resposta a uma parceira benevolente, reduzindo o investimento como uma vantagem de curto prazo para uma concessão unilateral quando não há reciprocidade implícita ou explícita (WANG; JAP, 2017).

Wang e Jap (2017) assumem que poder simétrico oferece oportunidades para expansão do relacionamento e aquisição de vantagem com base na benevolência do poder exercida por meio de ações recíprocas como uma estratégia viável de parceria.

Além disso, Wang e Jap (2017) sugerem que o comprometimento é consequente à benevolência e, por conseguinte, aumenta sua função como mediador da empresa focal com o intercâmbio. Os autores assumem que o impacto da benevolência é um sinal potente da troca recíproca, relacional e da confiança como estrutura sociológica.

Poder gerado por comportamento oportunista apresenta uma gama variada de influências diretas e indiretas, tanto na confiança quanto no comprometimento, e dessa forma transparecem as falhas do marketing de relacionamento, o que implica em novos estudos e alternativas que evitem a vantagem nociva entre parceiros de troca (MORGAN; HUNT, 1994).

#### 2.4.5 Benefícios do relacionamento

Estudo recente reporta que benefícios relacionais da confiança aumentam a confiabilidade e influenciam o comprometimento e gratidão com o relacionamento. Além disso, os efeitos dos benefícios diretos e indiretos de ambos, confiança e comprometimento, foram significativos na intenção de recompra (CHOU; CHEN, 2018).

Aspectos do marketing de relacionamento como propensão ao relacionamento com o consumidor e orientação de longo prazo, quando observados como moderadores do relacionamento com a satisfação, confiança e comprometimento relacionais, diferem no contexto de varejo. A percepção de benefícios do relacionamento é alterada por traços de personalidade e fatores culturais que influenciam atitudes e comportamentos relacionais dos consumidores, o que parece ser determinante para a eficácia do marketing de relacionamento (WEI; MCINTYRE; SOPARNOT, 2015).

É possível que o achado de Wei, McIntyre e Soparnot (2015) explique, em parte, a relação inconsistente de benefícios do relacionamento com o comprometimento no modelo KMV de relacionamentos de marketing. Morgan e Hunt (1994) relatam que esse resultado pode estar relacionado com aspectos atitudinais que parecem atuar como efeito de halo da satisfação geral com a relação, o que poderia embotar a percepção de benefícios e comprometimento interacional com a rede.

Em outro estudo sobre relacionamento em mercados emergentes, resultados de Graça, Barry e Doney (2016) corroboram os achados de Wei, McIntyre e Soparnot (2015), identificando benefícios de relacionamento e comprometimento por meio de um modelo de constituição de compromisso comprador/fornecedor B2B. No Brasil, os compradores fundamentam seu comprometimento com o relacionamento baseados nos atributos psíquicos da parceria (GRAÇA; BARRY; DONEY, 2016).

Benefícios de relacionamento B2B exitosos resultam de ampla interação e diálogo se o objetivo for cocriação e transferência de valor entre parceiros de rede. Além disso, o valor do benefício deve ser identificado mais claramente como resultado quantificado do que percebido, uma vez que é gerado parcialmente pela percepção de benefícios e recursos desenvolvidos e reconhecidos pelos participantes como competências distintas (KELLY; SCOTT, 2012).

Comprometimento também exerce papel central na fidelidade relacional entre cliente/fornecedor de serviço. Estudo em nove diferentes setores de serviços indica que comprometimento com o relacionamento provoca lealdade do cliente, e que benefícios de confiança afetam o comprometimento com o serviço, bem como investimento e gestão do relacionamento. Isso significa dizer que os gestores de serviço devem se dedicar em prover segurança aos clientes de serviço para que se sintam acolhidos no relacionamento e, assim, aprimorar os níveis de comprometimento com a relação (DAGGER; DAVID; NG, 2011).

#### 2.4.6 Transferência de conhecimento

Estudo empírico recomenda que mecanismos de socialização, a exemplo de compartilhamento de conhecimento e habilidades de comunicação, sejam aprimorados para melhorar a integração e qualidade do relacionamento entre parceiros. Além disso, incentivar os recursos de inovação tecnológica também é importante como prática, desde que os parceiros estejam dispostos a compartilhar mutuamente as informações a fim de promover a sincronização de processos (LIN, 2013).

Ofertas de serviço e propostas de valor cocriadas com clientes finais conduzem à troca de conhecimento e utilização de recursos operantes entre os participantes da rede. Estudo sobre LDS e gestão de relacionamentos B2B aponta duas lacunas: uma na troca de conhecimento e na utilização de recursos operantes entre atores da rede,

e outra na troca de conhecimento e utilização de recursos operantes entre usuários finais e parceiros de rede de cocriação de valor (TOKMAN; BEITELSPACHER, 2011).

Por exemplo, o receio de vazamento de conhecimento em alianças estratégicas de fornecedores e clientes que terceirizam serviços de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) acarreta relutância em transferir conhecimento, mesmo sob pena de reduzir o desempenho do acordo. Compartilhamento de serviços terceirizados de P&D com concorrentes só aumenta a performance inovadora do cliente quando o serviço de P&D não estabelece a transferência de conhecimento tácito e específico da empresa. Do contrário, os riscos de apropriação indevida envolvidos farão com que o relacionamento seja enquadrado como foco preventivo, limitando a capacidade do cliente atingir sua meta de inovação (MARTÍNEZ-NOYA; GARCÍA-CANAL, 2016).

Inversamente, relacionamentos desenvolvidos em redes de franquias estão relacionados com o desempenho de papéis dos atores e a comunicação orientada para a transferência de conhecimento. Comunicação e transferência de conhecimento na rede são fundamentais para a gestão da dinâmica dos relacionamentos em longo prazo, o que, de um lado, favorece a reputação do franqueador, e de outro, reforça antecedentes do relacionamento, como confiança e comprometimento (ALTINAY *et al.*, 2014).

Resultados empíricos demonstram que confiança tem efeito positivo no comprometimento e ambos exercem efeitos positivos na integração de recursos aportados em relações B2B. Por sua vez, o efeito simultâneo de confiança e comprometimento afetam positivamente a capacidade da rede na integração dos recursos dominantes agilidade, resiliência e robustez (MANDAL, 2016).

Compartilhamento de conhecimento é uma das principais forças que influenciam o desempenho de relacionamentos B2B em rede, mas ele não ocorre de forma automática. Cai *et al.* (2013) postulam que confiança e poder são antecedentes fundamentais e inerentes a dois tipos de compartilhamento de conhecimento em relacionamentos diádicos comprador/fornecedor. Confiança e poder têm efeitos significativos no intercâmbio técnico e na transferência de tecnologia, no entanto, o poder parece ter impacto mais fraco, em ambos, do que a confiança.

Legitimando Cai *et al.* (2013), para Najafi-Tavani *et al.* (2018) a confiança no relacionamento de estruturas em rede do tipo matriz subsidiária precisa ser constatada na troca de conhecimento.

O impacto positivo da transferência reversa de conhecimento sobre a responsividade local de atividades das subsidiárias ocorre por meio de um clima seguro e favorável de trocas intrafirmas.

Valores compartilhados moderam positivamente; e a capacidade de absorção, negativamente a relação entre a transferência de conhecimento e responsividade. Em contraponto, subsidiárias receosas podem se indispor a compartilhar abertamente seus conhecimentos com a matriz se esta apresentar incapacidade de entender e apoiar as necessidades da subsidiária. Em outras palavras, confiança na matriz se baseia em segurança psicológica da subsidiária para aumentar o comprometimento da transferência de conhecimento compartilhado (NAJAFI-TAVANI *et al.*, 2018).

#### 2.4.7 Valor em uso (VeU)

Valor em uso (VeU) supera o conceito convencional, baseado em valor econômico, e promove a interação com clientes para aprender a utilizar, aperfeiçoar e manter uma proposta de produto ou serviço (VARGO; LUSCH, 2004). Em suma, modelos de negócios com alto grau de ajuste configuracional interno e externo podem melhorar radicalmente a cocriação de valor em uma empresa (NENONEN; STORBACKA, 2010).

Na perspectiva do cliente, o valor se distingue em duas formas complementares: valor em uso e valor de troca. Eggert *et al.* (2018) argumentam que a literatura evoluiu de um foco na troca de recursos para ênfase na integração de recursos e no valor em uso.

Na ótica do ecossistema, o VeU carece de entendimento sobre a complexidade dos relacionamentos de uma rede e como eles se conectam. Com base na LDS, o valor não é entregue ao cliente, ao contrário, é determinado por ele a partir do valor em uso, por meio de processos de cocriação em uma ampla rede de atores do tipo fornecedor/cliente. Juntos, eles devem compartilhar e criar percepções de valor recíprocas que reflitam a perspectiva de VeU (EGGERT *et al.*, 2018).

Pela ótica da LDS, redes de suprimento, por exemplo, são consideradas estruturas de CCV que estimulam aumento de conhecimento por meio da implementação e coordenação de recursos operacionais. A troca de conhecimento entre os atores da rede, via recursos operacionais, resulta em ofertas de serviços cocriadas e proposições de valor aos usuários finais da rede com objetivo de converter



a experiência em percepção de valor em uso. No entanto, lacunas na utilização de recursos e troca de conhecimento entre os atores e interessados na rede de CCV podem reduzir o impacto de percepção do VeU (TOKMAN; BEITELSPACHER, 2011).

Ecossistemas de serviço baseados em LDS podem obter resultado superior se consideradas as características intangíveis, de recurso operante e simétrica do ecossistema. A concepção bem elaborada do sistema de serviço com vistas à LDS pode tornar o usuário mais apto a cocriar valor de forma dinâmica. Outro aspecto importante é que o valor não se resume apenas a atender as necessidades e desejos do cliente, no contexto mais amplo do VeU, pois recursos operantes na forma de conhecimento agregado e experiências intangíveis, como os atributos emocionais, proporcionam efeito duradouro na mente dos usuários (EDVARDSSON *et al.*, 2011).

Assim, VeU não nasce apenas de processos interativos, mas também de processos não interativos e, portanto, representa atividade física e mental do cliente. O valor, no contexto, é inerentemente integrado na avaliação do valor em uso (HEINONEN *et al.*, 2010).

Em adição, CCV se baseia na evolução do uso de várias ofertas em termos de valor de uso, mas não há uma metodologia própria para captar e analisar os processos em relação ao VeU. Baseados na abordagem LDS, Bruns e Jacob (2014) propõem uma escala específica de valor em uso para capturar valor em processos de uso pelo cliente.

Nessa linha, estudos sobre VeU para participantes de comunidades virtuais geridas por terceiros ainda são limitados. Por exemplo, a utilização de diferentes plataformas, como sites e aplicativos, é moderada pelo processo de cocriação com diferenças significativas no relacionamento entre o participante e o acesso à comunidade. Para participantes que utilizam apenas uma tecnologia ou plataforma há influência positiva significativamente maior para co-criação. Assim, as empresas devem identificar e estimular comportamentos de cocriação para aperfeiçoar o VeU dos usuários da comunidade (RUBIO; VILLASEÑOR; YAGUE, 2019).

Em contextos relacionais complexos, o valor em uso pode ter várias facetas, algumas positivas, outras negativas. Há evidências de que, em serviços que implicam em relacionamento complexo, o valor em uso é percebido pelo cliente mais facilmente por facetas positivas, a exemplo de conveniência, do que por facetas negativas, a exemplo de tempo e esforço investidos, com impacto variando de acordo com as condições pessoais do cliente (SWEENEY; PLEWA; ZURBRUEGG, 2018).

No ramo de empresas fornecedoras de serviços como solução de negócios, as lacunas sobre o valor percebido ainda pedem uma investigação. O que constitui VeU e como ele decorre das percepções de qualidade dos componentes da solução dependem da visão que o cliente tem do fornecedor, da forma como eles, clientes, se avaliam em termos de qualidade de seus recursos e da integração conjunta de recursos. Assim, valor de uso corresponde a objetivos coletivos e individuais de avaliação de recursos e processos integrados como um compromisso (MACDONALD; KLIENALTENKAMP; WILSON, 2016).

#### 2.4.8 Valor percebido (VP)

Relacionamentos do tipo fornecedor/cliente se desenvolvem quando as empresas abastecem esses relacionamentos com valores importantes requeridos pelos parceiros no compromisso assumido, empenhando-se para mantê-los de forma duradoura com resultados positivos para ambos (MORGAN; HUNT, 1994).

Estudos sobre as aplicações LDS estão se expandindo para novos setores tendo em vista o valor e o risco percebidos. Por exemplo, na agricultura, para adoção de uma determinada tecnologia, há relação positiva entre confiança e valor percebido; mas entre confiança e risco percebido a relação é negativa, o que esclarece a influência da confiança para a tomada de decisão (JAYASHANKAR *et al.*, 2018).

VP caracteriza a avaliação global do ecossistema de serviço como um benefício líquido coligado às experiências do cliente (KARPEN *et al.*, 2014). O VP, no entendimento de Leckie, Nyadzayo e Johnson (2017), tem papel importante para consolidar o engajamento do cliente e fidelidade à marca, mas esse comportamento só se desenvolve por meio de ações sobre aprender, experimentar e discutir com outros clientes sobre experiências com a marca. Técnicas sedutoras de motivação do envolvimento do cliente também são cruciais para promover a inovação de serviços bem-sucedida em valor percebido, e conseqüente engajamento do cliente (LECKIE; NYADZAYO; JOHNSON, 2017).

Efeitos direto e indireto do valor percebido influenciam elementos atitudinais e comportamentais da lealdade em clientes de serviços bancários. Valor e qualidade do serviço funcional, bem como valor relacional da confiança e do comprometimento são múltiplas dimensões do valor percebido. Além disso, a satisfação medeia totalmente

a relação valor relacional do comprometimento e, por conseguinte, a intenção comportamental (KHAN; KADIR, 2011).

Arslanagic-Kalajdzic e Zabkar (2017) demonstram empiricamente que a percepção da credibilidade corporativa e a qualidade do relacionamento apresentam efeitos multidimensionais. VP pelo cliente desempenha papel central no entendimento de comportamentos de clientes corporativos. Credibilidade corporativa percebida e qualidade do relacionamento afetam as dimensões funcional, emocional e social do VP, em contrapartida a reputação corporativa percebida afeta apenas o valor emocional percebido. Os efeitos multidimensionais do VP afetam positivamente a satisfação e lealdade de clientes de serviços corporativos em relacionamentos B2B.

Clientes corporativos de redes de fornecimento, investigados sobre o VP em serviços de compartilhamento de informações, apontam que o valor funcional e relacional desse tipo de serviço influencia positivamente sua intenção de relacionamento (TAI, 2011). Ações relacionadas a políticas de responsabilidade social corporativa também conseguem obter destaque na ampliação do VP relacionado com confiança, comprometimento, satisfação e lealdade do cliente de varejo, e as implicações dessa relação permitem obter vantagem competitiva por parte das empresas que se debruçam em aumentar o VP (SERVERÁ-FRANCÉS; PIQUERAS-TOMÁS, 2019).

Por exemplo, em relacionamentos tipo B2C, vínculos de longo prazo proporcionam maior grau de comprometimento e confiança e consequente retenção dos clientes. Responsabilidade social corporativa e ambiente de loja influenciam positivamente o VP que, por sua vez, tem efeito significativo na retenção relacional. VP medeia relacionamentos que tenham como meta a retenção do cliente (HANAYSHA, 2018).

O VP, seus antecedentes e consequentes são considerados significantes em serviços de maior contato com o cliente. Estudo sobre o VP do serviço como componente central na relação recomenda que uma reputação notadamente maior e elevada qualidade de serviço contribuem para o VP do cliente, mas esse modelo carece de aplicações considerando variáveis como comprometimento, confiança e emoções do cliente, por exemplo (PEVEC; PISNIK, 2018).

#### 2.4.9 Recurso dinâmico e marketing de relacionamento

Na última década, a literatura de administração vem se debruçando em estudos teóricos e desafios de pesquisa sob a perspectiva de capacidade dinâmica. Um ponto de inflexão que tem levantado questionamentos diz respeito ao papel do marketing no desenvolvimento de recursos dinâmicos e, por essa linha de interesse, estudos foram apresentados como ponto de partida para artigos empíricos.

Embora trabalhos recentes indiquem possíveis capacidades dinâmicas de marketing, ainda não há consenso sobre o tema, o que demanda avançar o entendimento teórico empírico a respeito.

O conceito de capacidade dinâmica (CD) mais acolhido na literatura foi apresentado por Teece, Pisano e Shuen (1997) e, desde então, essa proposta seminal abriu uma frente de pesquisa que reuniu artigos conceituais, empíricos, revisões teóricas e livros que ampliaram e defenderam sua consolidação. Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentam que a vantagem competitiva da empresa repousa em processos gerenciais e organizacionais modelados conjuntamente por suas capacidades e competências essenciais. Essas competências distintas são a essência da empresa, uma vez que elas podem ser construídas, mas não podem ser compradas.

CDs são aptidões de grau elevado que definem a capacidade de a empresa integrar, criar e reconfigurar recursos/competências internas e externas para atingir e, presumivelmente, moldar ambientes de negócios em rápida mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007).

Habilidades, procedimentos, estruturas e regras (instituições) são como pequenos pilares de sustentação das capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração no nível de empresa. Esses pilares, denominados microfundações, amparam o desempenho da empresa e são importantes para mantê-la competitiva em ambientes de inovação rápida e fontes dispersas globalmente. Empresas que possuem capacidades dinâmicas potentes são profundamente empreendedoras, se adaptam melhor aos ecossistemas de negócios e são mais capazes de moldar esse ecossistema pela colaboração com outras empresas, entidades e instituições (TEECE, 2007).

Desdobradas em atividades de detecção, apreensão e transformação, as CDs são recursos de alto nível vinculadas ao gestor para detectar e aproveitar

oportunidades, superando as ameaças por meio da combinação e reconfiguração de ativos especializados para atender às mudanças nas necessidades dos clientes e, assim, sustentar e ampliar a adequação evolutiva da criação de valor em longo prazo (TEECE, 2007).

Dessa forma, CDs são empregadas como atividades de identificação e avaliação de uma oportunidade, mobilização de recursos para capturar valor e renovação contínua. No entanto, essas atividades demandam habilidade para que a empresa se mantenha, a depender das mudanças tecnológicas e de mercado. O alinhamento dos recursos internos e externos da empresa incluem estimar quando e como formar alianças com outras organizações (TEECE, 2012).

Os estudos seminais de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Teece (2007) ampliaram um grande conjunto de pesquisas de alto nível, as quais abriram frentes consolidando o tema na área de administração em função de vários questionamentos e dissoluções importantes, como incerteza ambiental e criação de valor.

Empresas podem administrar a incerteza ambiental de várias formas. Mas, quando há níveis de incerteza ambiental endêmico e profundo, em lugar da otimização é preciso empreender, explorar, aprender, adaptar e transformar, ou seja, é necessário possuir CDs fortes e competentes (TEECE; LEIH, 2016).

Teece, Peteraf e Leih (2016) teorizam que capacidades dinâmicas fortes são essenciais quando as empresas enfrentam profundas incertezas, o que frequentemente ocorre em economias interdependentes, passando por rápidas mudanças tecnológicas e disrupções financeiras. Ambientes com alta velocidade de mudança beneficiam a organização aberta e processos para detectar, modelar e aproveitar as oportunidades que convertem rapidamente as capacidades individuais em intelecto coletivo acionável. O papel do gestor nesse contexto é fundamental para projetar e executar capacidades organizacionais alinhadas com as oportunidades de mercado (FELIN; POWELL, 2016).

A depender da trajetória e posicionamento de mercado, as CDs refletem, por meio do gestor, a habilidade da organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para aproveitar oportunidades e, assim, conseguir vantagem competitiva inovadora de mitigação das ameaças e turbulências ambientais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZAHRA; SAPLENZA; DAVIDSON, 2006; TEECE, 2007).

Em outra perspectiva, segundo a proposição inicial de Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades podem ser interpretadas como os ativos (operando) e processos internos, referentes à organização, e a dinâmica como ocorrências, forças de mercado e mudanças tecnológicas que exercem efeitos sistêmicos na empresa (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Apoiado em elementos da concepção de recursos dinâmicos consensualmente aceitos pela literatura, estudo de Barrales-Molina, Martínez-López e Gázquez-Abad (2014) propõe uma abordagem que avança o conceito genérico de recursos dinâmicos. Os autores definem o papel das capacidades dinâmicas de marketing com base na capacidade de absorção e gestão do conhecimento, explicando como esses recursos funcionam e quais processos de marketing promovem esses dois componentes.

Em adição, estudo recente indica que a capacidade de serviço digital de uma empresa está positivamente associada à cocriação de valor. Em outras palavras, os recursos de serviços digitais orientados ao cliente permitem a cocriação de valor que é facilitada pelos fatores humanos (SAUNILA; UKKO; RANTALA, 2019).

Fatores de competência, a exemplo de conhecimentos e habilidades, e fatores comportamentais, a exemplo de atitude e motivação, influenciam a cocriação de valor por meio de recursos de serviços digitais. Nesse contexto, o papel dos fatores humanos na cocriação é adaptado pela continuidade e atualização das soluções fornecidas (SAUNILA; UKKO; RANTALA, 2019).

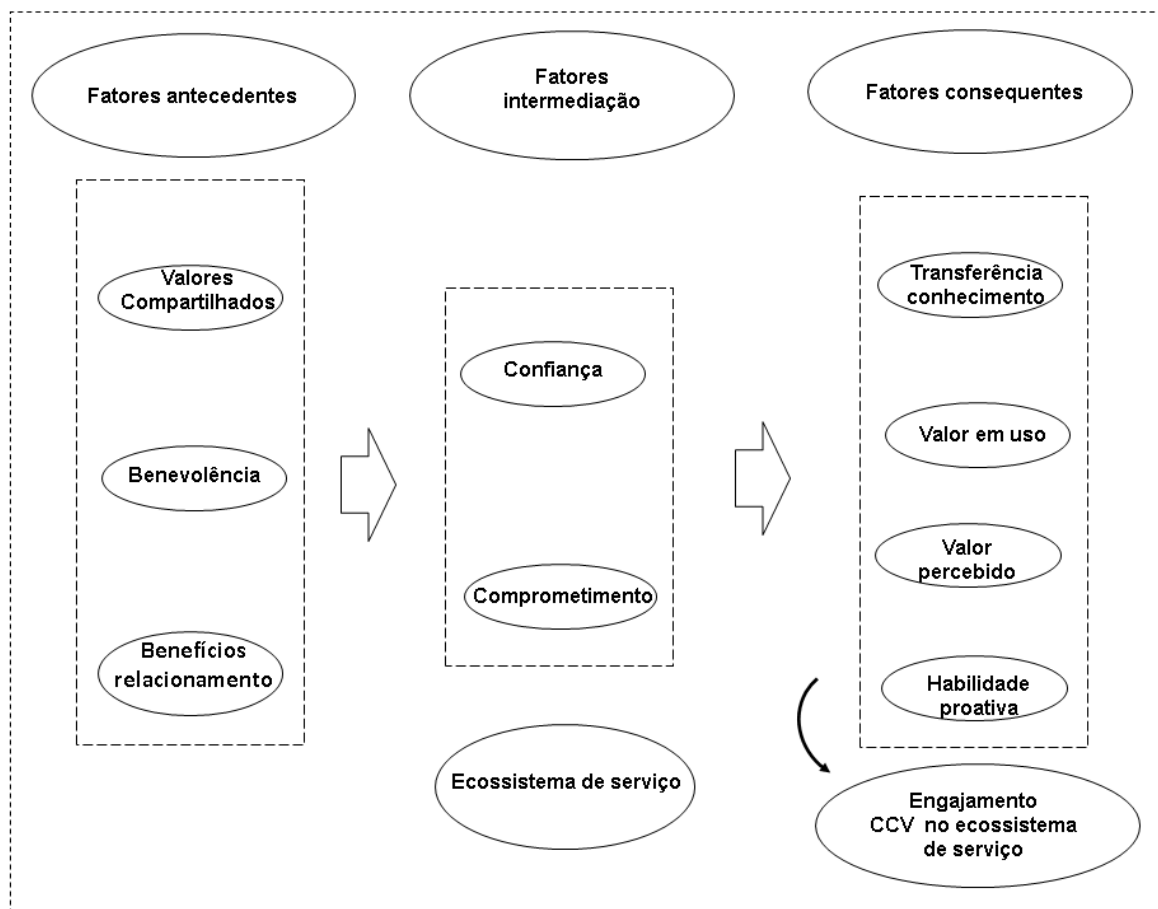
Por isso, aprendizado pode ser uma capacidade mais importante que as demais porque permite que as atividades sejam executadas cada vez melhor e mais rapidamente, por dois motivos: primeiro porque envolve habilidade no contexto tanto individual quanto organizacional; e segundo, que o conhecimento gerado resulta em novos códigos, padrões e procedimentos coordenados que refletem soluções bem-sucedidas como uma nova lógica, própria da organização (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As argumentações anteriores remetem aos elementos fundacionais da teoria de CDs (TEECE; PISANO; SHUEN, 1977; TEECE, 2007; TEECE; PETERAF; LEIH, 2016) concernentes ao avanço das tecnologias, que mudou radicalmente a interação entre clientes e empresas.

Por sua vez, clientes estão desempenhando simultaneamente papéis de criador de valor e consumidor. Assim, o implemento da cocriação de valor medeia parcialmente o efeito da capacidade de inovação e do processo de desempenho empresarial (HAMIDI; GHARNEH, 2017).

O referencial apresentado até aqui sugere que comprometimento e confiança, para Morgan e Hunt (1994), provavelmente são antecidos por valores compartilhados benevolência e benefícios do relacionamento, e conseqüentemente, obtém-se melhoria do relacionamento para transferir conhecimento, conseguir valor do uso, valor percebido e, por fim, habilidade proativa para engajamento visando a CCV em ecossistemas de serviço, conforme previsto em objetivo específico 1 e sintetizados na Figura 2.

Figura 2 - Estrutura sintética do modelo conceitual de engajamento para CCV em ecossistemas de serviço



Fonte: O Autor (2020).

Os subtópicos seguintes se referem à estrutura do modelo conceitual incorporada à LDS.

## 2.5 Marketing de relacionamento (MR) no contexto da LDS

Segundo Vargo (2009), marketing de relacionamento (MR) tem sua origem no marketing de serviços e B2B, e ambos focalizam incorporação da criação de valor em rede por meio da interatividade. Com seu desenvolvimento, o MR se transformou em um conceito estratégico, normativo e de transações repetitivas em longo prazo. Nessa linha, em função do legado consequente da lógica do produto refletida no marketing convencional, o MR se transformou em uma extensão de longo prazo orientada ao cliente, impulsionado por normas relacionais, confiança e comprometimento (VARGO, 2009). A título de ilustração, algumas definições que representam o MR estão contidas no Quadro 5.

Quadro 5 - Definições sobre marketing de relacionamento

<b>Fonte</b>	<b>Definição</b>
Berry (1983)	O marketing de relacionamento é uma estratégia para atrair, manter e aprimorar o relacionamento com o cliente.
Morgan e Hunt (1994)	O marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades direcionadas ao estabelecimento de desenvolvimento e manutenção de uma troca relacional bem-sucedida.
Gummesson (1994)	O marketing de relacionamento é o marketing visto como relacionamentos, redes e interações.
Parvatiyar (1996)	O marketing de relacionamento é o processo de cooperação com os clientes para melhorar a produtividade do marketing através da eficiência e eficácia.
Gummesson (2004)	Marketing de relacionamento é marketing baseado na interação dentro de redes de relacionamentos.
Palmatier (2008)	O marketing de relacionamento é o processo de identificação, desenvolvimento, manutenção e término de trocas relacionais com o objetivo de melhorar o desempenho.

Fonte: Adaptado de Vargo (2009, p. 374).



Para Vargo e Lusch (2004, 2008), marketing de serviços e marketing B2B, e por extensão o MR, se originaram de lacunas de inconsistências da lógica do produto, inerentemente transacional. No entanto, para suportar uma gama de fenômenos e inovações interativas em rede, o marketing está migrando para uma lógica emergente baseada em serviço, fundamentalmente interacional, que focaliza a CCV, centrada na rede e, dessa forma, inerentemente relacional. O Quadro 6 demonstra comparativamente os significados e implicações do relacionamento em ambas as abordagens.

Quadro 6 - Significados e implicações do relacionamento

	<b>Lógica dominante do Produto</b>	<b>Lógica dominante do Serviço</b>
<b>Significado (s) do (s) relacionamento (s)</b>	<p>Laços diádicos representados por confiança e comprometimento</p> <p>Patrocínio em longo prazo - transações repetitivas</p>	<p>Recíproca, natureza da troca serviço por serviço</p> <p>Cocriação de valor</p> <p>Estrutura complexa em rede do mercado</p> <p>Natureza temporal e emergente da criação de valor</p> <p>Natureza contextual da determinação do valor</p>
<b>Implicações normativas</b>	<p>Gerenciar clientes (por meio de comunicações, satisfação etc.) para maximizar o valor do ciclo de vida do cliente.</p>	<p>Colaborar com os clientes para desenvolver propostas de valor mutuamente benéficas.</p> <p>Cocriar valor através da troca de serviço por serviço.</p>

Fonte: Adaptado de Vargo (2009 p. 376).

Vivek, Beatty e Morgan (2012) reafirmam Vargo (2009); Vargo e Lusch (2004, 2008) e reforçam que, embora os princípios e uso do marketing de relacionamento (MR) enfatizem a atratividade do cliente, o foco dessa abordagem na aquisição de cliente foi desviado por estratégias defensivas de competição. Para Vivek, Beatty e Morgan (2012), o foco do MR é valor e, quando MR é incorporado ao engajamento do cliente, esse valor é extraído via experiências e interações. A LDS suporta essa perspectiva, na qual reside a construção do engajamento do cliente. O Quadro 7 refere as bases de domínio do MR incorporado ao engajamento do cliente.

Quadro 7 - MR incorporado ao engajamento do cliente

	<b>Ênfase da pesquisa em MR convencional</b>	<b>MR com engajamento do cliente incorporado</b>
<b>Foco</b>	Relacionamento cliente-organização; retenção de clientes	Configurações de valor do cliente e prospectos, comunidades, bem como redes organizacionais; aquisição e retenção de consumidores
<b>Base de valor</b>	Intercâmbio / bens e serviços	Uso/experiências de clientes existentes ou em potencial/processo de cocriação/fenomenologia
<b>Interações</b>	Dirigido por organizações	Dirigido por clientes, <i>prospects</i> e clientes existentes ou em potencial (assim como organizações)
<b>Resultados</b>	Centrado na troca	Centrado na experiência (a determinação do valor de troca é provisória após a experiência) provisória dirigida

Fonte: Adaptado de Vivek, Beatty e Morgan (2012, p. 129).

Engajamento do ator é “a disposição do ator em se engajar e a atividade de se engajar em um processo iterativo de integração de recursos em um ecossistema de serviço” (STORBACKA *et al.*, 2016, p. 3008).

Esse engajamento é processado em uma plataforma que, por sua vez, é uma intermediária multilateral de conexões entre atores, os quais se utilizam desse ambiente ou ecossistema para envolver outros atores na integração de recursos (STORBACKA *et al.*, 2016). Como os ecossistemas são naturalmente dinâmicos e complexos, a estabilidade do sistema se dá por meio da institucionalização, processo pelo qual regras são formadas e compartilhadas como estrutura essencial de coordenação (LUSCH; VARGO; GUSTAFSSON, 2016).

Além disso, de acordo com a LDS, a cocriação de valor na perspectiva dos ecossistemas é coordenada por um conjunto concernente e coerente de instituições inter-relacionadas e geradas pelos atores. Essa integração instituição/ecossistemas de serviço é fundamental para o entendimento do valor que é cocriado nos processos aos quais se refere (VARGO; LUSCH, 2016).

Pesquisas sobre os ecossistemas de serviço abrangem estudo de atores e suas formas de interação e trocas no contexto onde ocorrem. Tendo em vista essas considerações, uma análise adequada deve incluir, além de atores humanos e organizações, também atores não humanos e outros elementos naturais e artificiais (LUSCH; VARGO; GUSTAFSSON, 2016). O Quadro 8 demonstra a junção dos conceitos, conteúdos e interpretações subjacentes à LDS como uma visão ampliada da inovação em serviços.

Quadro 8 - Conceituação da LDS e inovação de serviços

<b>Conteúdo</b>	<b>Interpretação</b>
<b>Ecosistema de Serviço</b> (Rede ator-ator)	Sistema relativamente autossuficiente e autoajustável de atores sociais e econômicos (integrantes de recursos), em sua maioria pouco acoplados, integrados por lógicas institucionais compartilhadas e criação de valor mútuo por meio da troca de serviços.
<b>Plataforma de serviço</b> (liquefação de recursos; densidade de recursos)	Estrutura modular constituída de componentes tangíveis e intangíveis (recursos); facilita a interação de atores e recursos (ou pacotes de recursos).
<b>Cocriação de valor</b> (Integração de recursos)	Os processos e atividades subjacentes à integração de recursos e incorporam diferentes papéis de ator no ecossistema de serviço.
<b>Atores</b> Cocriação de valor entre atores genéricos	Aplicável à situação de vários atores diferentes que se envolvem para desenvolver, disseminar e atuar no ecossistema. Implica que criação de valor é interacional. Valor é idiossincrático, experimental, contextual e com forte significado.
<b>Integração de recursos</b> Todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos	Usuários da plataforma integram uma gama de recursos na utilização. Implica que o contexto de criação de valor é redes para redes (integradores de recursos).
<b>Troca de serviço</b> O serviço é a base fundamental da troca	O valor é criado pela troca de serviço por serviço via aplicação de recursos operacionais (conhecimentos e habilidades). Serviço é trocado por serviço.
<b>Instituições e arranjos institucionais</b> Gerados por atores para coordenar a cocriação de valor	Práticas são instituições, rotinas e atividades são soluções institucionalizadas.  Os contextos das diferentes comunidades de prática de atores são altamente significativos no entendimento da cocriação e utilização do conhecimento.

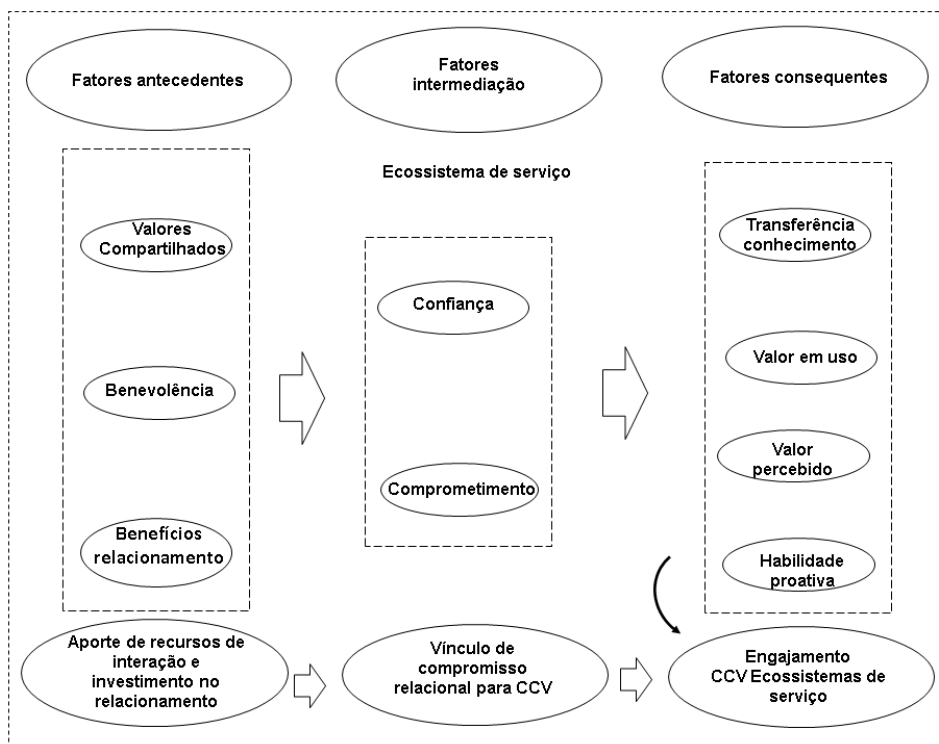
Fonte: Adaptado de Lusch e Nambisan (2015, p. 162); Hughes e Vafeas (2018, p. 5); Vargo e Lusch (2016).

Na abordagem da LDS, o serviço é a base essencial da troca econômica a qual é obtida, na prática, por meio de cocriação de valor (CCV) entre atores em um ecossistema de serviço, orientado por instituições e arranjos institucionais (VARGO; LUSCH, 2004, 2008, 2016).

O recorte teórico apresentado permite supor que os ecossistemas de serviço são espaços que se valem de valores compartilhados benevolência e benefícios do relacionamento para aportar recursos de interação e investimento no relacionamento, os quais promovem o vínculo do compromisso relacional com base em confiança e comprometimento para trocar serviços e desenvolver arranjos institucionais,

favorecendo a melhoria do relacionamento para transferir conhecimento, conseguir valor do uso, valor percebido e habilidade proativa para engajamento visando a CCV em ecossistemas de serviço, como pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 - Modelo conceitual de engajamento para CCV em ecossistemas de serviço incorporado à LDS



Fonte: O Autor (2020).

Este tópico compilou o embasamento teórico do estudo para desenvolvimento do modelo conceitual integrando duas abordagens, conforme previsto no objetivo específico 2. A seção seguinte apresenta detalhamento da estrutura hipotética declarada para a construção do modelo estrutural.

## 2.6 Contribuições teóricas para a construção do modelo e das hipóteses

Além do referencial apresentado anteriormente, os subtópicos desenvolvidos na sequência apresentam estudos que evidenciam resultados e sustentam as hipóteses do modelo estrutural.

### 2.6.1 Valores compartilhados

Resultados do modelo de investigação de Kashyap e Sivadas (2012) sobre valores compartilhados no relacionamento entre franqueador e franqueados corroboram os achados de Morgan e Hunt (1994). Após analisarem a resposta de 241 franqueados, os autores concluem que valores compartilhados (VC) são diretamente associados, respectivamente, à confiança e ao comprometimento do franqueado. Além disso, satisfação tem efeito positivo direto para valores compartilhados. Um diferencial do modelo é a investigação indireta da qualidade dos relacionamentos considerando justiça percebida e valores compartilhados; os achados confirmam que confiança e comprometimento medeiam completamente a qualidade da relação apoiada em justiça dos valores compartilhados (KASHYAP; SIVADAS, 2012).

Esse achado é relevante e confirma estudos anteriores que constataam comportamento oportunista como um entrave para a construção da confiança (MORGAN; HUNT, 1994; ROYO VELA; ESCOTO ORTOLÁ, 2016).

O modelo de Kashyap e Sivadas (2012) obteve ajuste satisfatório, sendo que o modelo de medição apresentou confiabilidade composta de cada variável latente (VL) e variação média extraída (AVE) acima do recomendado pela literatura, confirmando validade convergente, e os valores das cargas na diagonal foram maiores que as correlações entre as VL, demonstrando validade discriminante. Os autores usaram como referência para o modelo de medição Bagozzi e Yi (1988), Fornell e Larcker (1981).

No modelo estrutural, todas as hipóteses sobre os efeitos da qualidade do relacionamento entre justiça percebida e valores compartilhados foram suportadas ( $p=001$ ). A justiça multidimensional está positivamente associada à confiança, há relação positiva entre justiça multidimensional e satisfação, e ainda entre justiça e comprometimento. Também foi constatada relação positiva entre confiança, comprometimento e valores compartilhados.

A satisfação tem efeito positivo nos valores compartilhados e estes, por sua vez, influenciam positivamente o comportamento dos franqueados. Os efeitos indiretos do modelo também foram analisados, confirmando qualidade do relacionamento com base em justiça percebida e valores compartilhados. Confiança e comprometimento mediam totalmente as relações entre justiça multidimensional e os valores compartilhados.

Os resultados de Kashyap e Sivadas (2012) confirmam que valores compartilhados são diretamente influenciados por confiança, comprometimento e satisfação e, de forma indireta, por justiça. O estudo confirma validade discriminante entre valores compartilhados confiança, comprometimento e satisfação. Além disso, uma característica adicional do relacionamento, pois excede em comportamentos por meio de ações extrafuncionais, indica que valores compartilhados se desenvolvem na presença de confiança e comprometimento porque o relacionamento parece justo para ambas as partes. Em relação a esse aspecto, os autores argumentam que os estudos sobre relacionamento de canal se debruçam no grau de satisfação, mas ignoram o que mantém a satisfação entre as partes.

Para Kashyap e Sivadas (2012), é possível que justiça percebida seja mais influente na força do relacionamento para compartilhar valores do que meramente satisfação percebida. VCs também conduzem a comportamentos funcionais cooperativos entre as partes, inclusive para ir além do superficial, independente do controle do monitoramento. Por fim, os autores relatam que valores compartilhados são observados na literatura, tanto como antecedente como consequência para relacionamentos cooperativos interorganizacionais eficazes.

O estudo de Kashyap e Sivadas (2012) indica a ocorrência descrita também no contexto de canal, onde maior satisfação e confiança entre as partes promovem o desejo de se manter no relacionamento com semelhança de visões e valores convergindo. Tal constatação reafirma Morgan e Hunt (1994), que postulam valores compartilhados como precursores diretos, tanto de confiança quanto do comprometimento com o relacionamento, porque, quando parceiros de troca compartilham valores importantes em comum, de fato estarão mais compromissados com o relacionamento.

### 2.6.1.1 Valores compartilhados e transferência de conhecimento

Em outro estudo, Najafi-Tavani *et al.* (2018) afirmam que os valores compartilhados são um mecanismo para apreender e capitalizar conhecimento intrafirmas, além de funcionar como instrumento de influência cognitiva que regula a confiança entre as partes. Por outro lado, a falta de valores compartilhados reduz a captação dos benefícios resultantes da troca de conhecimento (NAJAFI-TAVANI *et al.*, 2018).

Além disso, Najafi-Tavani *et al.* (2018) revelam que valores compartilhados, enquanto componentes de motivação e oportunidade, fortalecem o relacionamento para transferência de conhecimento (TC) entre uma organização matriz e a capacidade de resposta local em suas subsidiárias; em contrapartida, capacidade de absorção de conhecimento, como uma habilidade, enfraquece a associação desse tipo de relacionamento. Isto é, não será vantajoso manter valores compartilhados se a absorção do conhecimento não for sintonizada de igual para igual, no sentido harmônico do relacionamento. Nesse aspecto, Najafi-Tavani *et al.* (2018) reforçam os achados de Kashyap e Sivadas (2012) sobre a qualidade do relacionamento que se baseia em justiça percebida. Quando presentes, valores compartilhados proporcionam impulso oportuno para aprender em ambos os lados do relacionamento B2B, em especial para a matriz, a parte de maior poder.

Najafi-Tavani *et al.* (2018) relatam que, embora valores compartilhados aumentem a conscientização dos problemas e circunstâncias em relação à subsidiária, essa conscientização por si só não garante a ação efetiva da matriz, uma vez que o suporte depende da estratégia geral da organização e, também das restrições de recursos. Em suma, o estudo indica que clima seguro e favorável orienta as trocas relacionais do tipo B2B para resultar em impacto positivo da TC reversa na capacidade de resposta.

Como apontam Najafi-Tavani *et al.* (2018), além da confiança, a transferência de conhecimento também é mediada por valores compartilhados. Segundo Kashyap e Sivadas (2012), a qualidade dos relacionamentos é mediada por confiança e comprometimento por meio da justiça percebida nos valores compartilhados. Esses argumentos permitem definir as seguintes hipóteses:

*H1 Valores compartilhados estão positivamente associados à transferência de conhecimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.*

*H2 Valores compartilhados estão positivamente associados à confiança no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.*

*H3 Valores compartilhados estão positivamente associados ao comprometimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.*

## 2.6.2 Benevolência

Estudo de Wang e Jap (2017) progride o conceito de benevolência como elemento-chave em relacionamentos de troca do tipo comprador/fornecedor, identificando e descobrindo nova estrutura explicativa para a gestão de relacionamentos B2B. Resultados do estudo mostram que empresas parceiras poderosas que sinalizam benevolência para empresas com menor poder se beneficiam com oportunidades de aumento do desempenho financeiro. Na contramão, o retorno da empresa mais fraca à benevolência comunicada pela outra parte não é uma simples demonstração de reciprocidade às ações de concessão, mas de mediação do comprometimento.

Wang e Jap (2017) afirmam que, embora a benevolência tenha sido reconhecida na literatura como um fator unidimensional, o estudo se propôs a investigar esse construto por uma ótica tridimensional, caracterizando a benevolência como desejo (afetiva), como necessidade (calculativa) e como uma obrigação (normativa). Os autores concluem que esses três componentes não são mutuamente excludentes e propõem que as três formas de benevolência devem ser experimentadas simultaneamente em vários graus como um ponto de partida para a construção de pesquisas futuras.

O construto benevolência foi analisado no modelo de Wang e Jap (2017) como variável de primeira e de segunda ordem. Na primeira apreciação, análise fatorial confirmatória foi empregada para avaliar a unidimensionalidade dos fatores e validade das medidas. O modelo estimado foi testado e obteve índices de ajuste acima do



preconizado em literatura. Além disso, os resultados demonstraram validades convergente e discriminante.

Como variável de segunda ordem, as cargas fatoriais mostraram-se grandes e significativas em  $p=0,01$  para benevolência afetiva e normativa, mas, a benevolência calculativa não obteve bom resultado. Segundo os autores, essa ocorrência seria, possivelmente, porque essa variante de benevolência representa a busca em benefício próprio e não estaria relacionada de forma mais intensa à percepção genérica de benevolência quando comparada às formas afetiva e normativa.

Em função do resultado, o modelo foi testado com a benevolência como estrutura bidimensional. Os testes de diferença de qui-quadrado entre os modelos de um e dois fatores *versus* o modelo de três fatores indicam que o modelo de três fatores se encaixa significativamente melhor que o de dois fatores. Ou seja, foi constatado que a benevolência é única em relação ao comprometimento e em relação a duas normas relacionais que promovem a cooperação: compartilhamento de informações e capacidade de resposta. Além disso, a validade discriminante, pelo critério de Fornell e Larcker (1981), indica que a benevolência multidimensional é empiricamente diferente em relação a compartilhamento de informações e capacidade de resposta.

Nos resultados do modelo hipotético, estimativas de parâmetro indicam ajuste próximo do modelo aos dados. No modelo estrutural, o resultado do teste de hipótese sugere que concessões, investimentos idiossincráticos (relativo a risco de investimento financeiro) e reputação da empresa parceira são diferentemente relacionados a benevolência afetiva, calculativa e normativa.

De forma desagregada, as concessões estão positivamente relacionadas à benevolência afetiva, os investimentos idiossincráticos estão positivamente relacionados à benevolência calculativa e a reputação da empresa mais forte (poder) no relacionamento está positivamente relacionada à benevolência normativa. No entanto, diferente do que se imaginava, os investimentos idiossincráticos afetaram igualmente as três formas de benevolência, sugerindo que seus efeitos são mais generalizados. Além disso, o comprometimento da empresa mais forte no relacionamento é positivamente associado a concessões e investimentos idiossincráticos. Em contrapartida, a benevolência demonstrada pela empresa parceira aumenta o comprometimento da empresa de maior poder ou focal.

Wang e Jap (2017) teorizam que benevolência não é análoga nem necessária em relacionamentos que exigem confiança e, portanto, empresas com maior poder

podem atuar como ditadoras benevolentes na troca. Assim, empresas poderosas exercem e mantêm ditadura de poder por meio de atos benevolentes que garantem sua vantagem, subjacente ao melhor interesse de troca conjunta. Em oposição, benevolência por parte da empresa focal torna-a mais vulnerável, incentivando investidas oportunistas do parceiro de menor poder, que passa a agir para promover o comprometimento da empresa focal e ampliar os níveis de cooperação no sentido de concessões e investimentos idiossincráticos.

Por fim, Wang e Jap (2017) sugerem que a benevolência multidimensional pode ser cultivada por meio de ações específicas como concessões, ou de recursos de impacto como reputação. E ainda, que investimentos idiossincráticos podem intervir de maneira poderosa nas três formas de benevolência. As evidências dessa pesquisa demonstraram a benevolência como um acontecimento interorganizacional, de caráter multidimensional que pode ser desenvolvida por meio de ações e recursos específicos recompensadores para parceiros com maior poder na troca.

Os achados de Wang e Jap (2017) convergem para os argumentos postulados por Morgan e Hunt (1994) sobre o sucesso de relacionamentos comerciais de longo prazo e contribuem para melhor compreensão sobre como uma empresa com maior ou menor poder no relacionamento B2B pode atuar com benevolência em vários níveis por meio de diferentes mecanismos com seus parceiros.

Parcerias longevas ocorrem com mais probabilidade na ausência de poder coercitivo e na presença de confiança e comprometimento, pois a prática do poder coercitivo produz conformismo em função de força maior. No entanto, empresas comprometidas com o relacionamento concordam com sua manutenção porque desejam (MORGAN; HUNT, 1994).

De fato, para Farina (2009), comprometimento pode influenciar de forma positiva a aceitação entre as partes de um relacionamento. Quando há comprometimento, uma parte admite se sujeitar à outra para manter o relacionamento. Por outro lado, comportamento oportunista tem efeito contrário, a confiança é reduzida se há conduta de uma das partes em favor de interesse próprio, reduzindo a confiança (FARINA, 2009). Além disso, fontes de poder coercitivo tendem a aumentar os conflitos no relacionamento B2B, enquanto que as não coercitivas tendem a reduzi-los (LUSCH, 1976).

Nessa linha, considerando os argumentos postulados por Wang e Jap (2017), benevolência possivelmente favorece o engajamento para cocriação de valor nos

relacionamentos de ecossistemas de serviço (WANG; JAP, 2017). Com essa argumentação, as seguintes hipóteses da pesquisa são apresentadas:

**H4** *Benevolência está positivamente associada à confiança no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.*

**H5** *Benevolência está positivamente associada ao comprometimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.*

### 2.6.3 Benefícios do relacionamento

O modelo de Chou e Chen (2018) propõe que benefícios relacionais são antecedentes essenciais do relacionamento em um contexto de serviços, sendo que gratidão, confiança e comprometimento são mediadores na intenção de recompra como consequência do processo.

Os resultados demonstraram que benefícios de confiança aumentam a confiança mais que benefícios sociais ou de tratamento especial, benefícios sociais são mais influentes no comprometimento com o relacionamento e benefícios especiais de tratamento aumentam a gratidão. Além disso, efeitos dos benefícios da confiança e sociais, tanto diretos quanto indiretos, demonstraram ser significativos na intenção de recompra. Assim, a depender dos objetivos em progredir com o relacionamento, os benefícios relacionais podem ser indicados da forma mais adequada como abordagem principal. Chou e Chen (2018) relatam que o modelo demonstrado preenche a lacuna de pesquisas que examinem como os benefícios relacionais influenciam a intenção de recompra por meio da mediação combinada de gratidão, comprometimento e confiança.

Chou e Chen (2018) empregaram PLS-SEM, e o comportamento do modelo de medição apresentou valores acima do preconizado em literatura. Confiabilidade composta de todos os construtos apresentou valores acima de 0,85, e todos os números de variância média extraída (AVE) excederam 0,50, o que sugere validade convergente do modelo. Quanto à validade discriminante, as raízes quadradas dos valores de AVE se apresentaram maiores que os valores fora de diagonal nas linhas e colunas correspondentes, o que sugere que todos os construtos no modelo proposto foram adequados pelo critério de Fornell e Larcker (1981).

No modelo estrutural, a estimativa de parâmetros indica bom ajuste do modelo, a maioria das estimativas de coeficiente foram significativas, com intervalo de confiança dos coeficientes de caminho a 95%. As hipóteses suportadas sugerem que benefícios da confiança são associados positivamente à confiança e também ao comprometimento com o relacionamento. Além disso, há indicação de influências positivas dos benefícios sociais na confiança, no comprometimento do relacionamento e na gratidão. Em adição, hipóteses suportadas apoiam que benefícios especiais do tratamento podem influenciar positivamente o comprometimento do relacionamento e a gratidão, que a confiança está positivamente associada ao comprometimento do relacionamento, e há influências positivas tanto da gratidão quanto do comprometimento do relacionamento para a intenção de recompra.

Efeitos diretos e indiretos dos mediadores confiança, comprometimento e gratidão são suportados nos benefícios de confiança, benefícios sociais na intenção de recompra. Todavia, efeito direto de benefícios especiais de tratamento na intenção de recompra não foi encontrado, convergindo para resultados já observados em literatura semelhante e pertinente (CHOU; CHEN, 2018).

O modelo apresentado por Chou e Chen (2018) explica porque benefícios relacionais percebidos pelos clientes podem influenciar a intenção de recompra em um ambiente de serviços. Todas as trajetórias de relacionamento testadas obtiveram efeitos totais significativos, exceto o caminho direto de benefício de tratamento especial na intenção de recompra, segundo os autores, possivelmente pela neutralização mútua que ocorre entre efeito direto negativo e efeito indireto positivo no caminho.

Esse achado é simbólico para uso em estudos posteriores, uma vez que a construção do relacionamento pode obter confiança, comprometimento e gratidão por meio de benefícios de confiança e sociais, mas os efeitos de benefícios especiais de tratamento na intenção de recompra só deverão ocorrer posteriormente, de forma indireta, em função do aumento da gratidão, confiança e comprometimento do relacionamento dos clientes. Os autores ressaltam que gratidão, confiança e comprometimento com o relacionamento atuam como mediadores parciais entre os benefícios da confiança e intenção de recompra. E atuam mediando totalmente os benefícios de tratamento especial para recompra.

Estudo de Chou e Chen (2018) fornece um ponto de partida para explicar a lacuna apresentada por Morgan e Hunt (1994), que não conseguiram constatar efeito

hipotético entre benefícios do relacionamento e comprometimento. Os autores justificaram que a falta de constatação possivelmente foi em função do tipo de benefício estudado e recomendaram estudos que avancem em outros benefícios relativos. Esses argumentos permitem apresentar as seguintes hipóteses da pesquisa:

***H6** Benefícios relacionais estão positivamente associados à confiança no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.*

***H7** Benefícios relacionais estão positivamente associados ao comprometimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.*

#### 2.6.4 Confiança e comprometimento

Desde a publicação do modelo *Key Mediating Variables* (KMV) ou variáveis mediadoras chave, de Morgan e Hunt (1994), os fatores comprometimento e confiança são empregados e estudados na literatura com resultados positivos, tanto em estudos que empregam técnicas confirmatórias quanto exploratórias, reforçando os autores.

O modelo de Morgan e Hunt (1994) se baseia na compilação de dados e informações sobre marketing de relacionamento para demonstrar empiricamente que relacionamentos comerciais bem-sucedidos devem ser mediados por comprometimento e confiança como variáveis mediadoras chave. Os autores compararam dois modelos em um relacionamento entre varejistas e indústria de pneus, concluindo que a presença das variáveis comprometimento e confiança são igualmente importantes e necessárias em relacionamentos comerciais que queiram obter sucesso, sem condicionamento impositivo de uma parte em relação a outra.

Morgan e Hunt (1994) propõem que o compromisso e a confiança no relacionamento se desenvolvem quando as empresas atendem aos relacionamentos: (1) fornecendo recursos, oportunidades e benefícios superiores às ofertas de parceiros alternativos; (2) mantendo elevados padrões de valores corporativos e aliando-se a parceiros de troca com valores semelhantes; (3) comunicando informações valiosas, incluindo expectativas, inteligência de mercado e avaliações do

desempenho do parceiro, e (4) evitando tirar proveito malevolamente de seus parceiros de intercâmbio.

Morgan e Hunt (1994) postularam que as variáveis precursoras custos de término de relacionamento e benefícios de relacionamento influenciam diretamente o comprometimento, valores compartilhados influenciam diretamente tanto o comprometimento quanto a confiança, e comunicação e comportamento oportunista influenciam diretamente a confiança. Estas últimas influenciam indiretamente o comprometimento, através da confiança. Além disso, os autores propõem cinco variáveis adicionais como desenvolvimento do processo de relacionamento comercial: aceitação e propensão a sair diretamente do comprometimento com o relacionamento; conflito funcional e incerteza, como resultantes diretos de confiança; e, por fim, cooperação, que surge diretamente de ambos, comprometimento e confiança.

Tendo em vista um estudo de Lusch (1976) sobre conflitos de poder, os autores utilizaram um modelo KMV estendido para demonstrar a influência negativa do poder em relacionamentos de marketing e concluíram que o uso do poder resulta em conflito disfuncional e tem efeito negativo na confiança e comprometimento. Em longo prazo, esse efeito diminuirá a cooperação e o sucesso do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994).

O modelo KMV foi testado por LISREL VII, e mesmo para um modelo com número grande de construtos, tanto o modelo de medição quanto o estrutural demonstraram bons ajustes, indicando que 12 dos 13 trajetos hipotéticos diretos e 24 dos 27 caminhos indiretos foram suportados. Exceto o caminho de benefícios do relacionamento para comprometimento com o relacionamento, todas as hipóteses antecedentes de comprometimento e confiança foram suportadas.

Todos os caminhos que levam comprometimento e confiança a resultar em aceitação ou propensão a sair do relacionamento, conflito funcional, incerteza e cooperação se apresentaram significativos ( $p= 0,001$ ). Os resultados sugerem que comprometimento e confiança intermediam consideravelmente as demais variáveis teorizadas pelos autores no modelo KMV como importantes no marketing de relacionamento. Além disso, o KMV foi testado com modelo rival, no qual efeitos indiretos não foram permitidos uma vez que comprometimento do relacionamento e confiança não podiam mediar nenhum dos relacionamentos. O resultado do modelo rival foi um coeficiente total de determinação menor do que o KMV, apresentando

diferença substancial de parcimônia entre os dois modelos de acordo com o índice de ajuste normalizado de parcimônia (PNFI).

Estudo de Morgan e Hunt (1994) foi seminal na teoria do marketing de relacionamento. Por meio do modelo KMV, as variáveis antecedentes hipotetizadas (exceto benefícios do relacionamento) afetam significativamente as variáveis resultantes, mas apenas na presença da mediação de comprometimento e confiança. Os autores reforçam que seus achados são relevantes para os gestores no sentido de compreender o processo de atuar para fazer funcionar as relações comerciais. Morgan e Hunt (1994) recomendam, entre as instruções para estudos posteriores, que os pesquisadores utilizem outros benefícios potenciais para confirmar o efeito não suportado de benefícios do relacionamento no KMV.

Além disso, relatam que, dos cinco antecedentes estudados, o comportamento oportunista apresentou maior interveniência de efeitos diretos e indiretos, assim como a aceitação conformista em função de poder coercitivo de uma parte mais poderosa no relacionamento. Morgan e Hunt (1994) argumentam que a centralidade das trocas de mercado se baseia em relacionamentos produtivos e efetivos; defendem que confiança e comprometimento são fundamentais, e recusam que poder seja capaz de manter esse tipo de relacionamento pelo condicionamento e dependência de uma parte em detrimento da outra.

Sobre o poder, Morgan e Hunt (1994) assumem que conformidade pode ser substituída pelo compromisso com o relacionamento com base na vontade de se manter nele em função da confiança e do comprometimento, desde que sem coerção. O exercício do poder que se firma em dependência afeta negativamente o comprometimento e a confiança, com conseqüente conflito entre as partes, revalidando Lusch (1976).

Em resumo, comprometimento e confiança são construtos que induzem a comportamentos cooperativos os quais promovem o sucesso do marketing de relacionamento. Apoiado na literatura que confirma associação positiva entre confiança e comprometimento nos relacionamentos de marketing, é possível definir a seguinte hipótese:

**H8** *Confiança está positivamente associada ao comprometimento para influenciar o engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.*

### 2.6.5 Transferência de conhecimento

Relacionamento B2B considerando a transferência de conhecimento (TC) e seu oposto, a transferência reversa, foi testado no modelo de Najafi-Tavani et al. (2018). O objetivo do estudo foi analisar quando o conhecimento intrafirmas flui como um mecanismo essencial de aprendizado organizacional de ida e volta na díade matriz subsidiária, e como isso afeta a capacidade de resposta da subsidiária. Resultados sugerem que a TC e a apropriação desse conhecimento promovem a capacidade de resposta local. Além disso, valores compartilhados moderam positivamente a relação entre TC e capacidade de resposta em nível local.

Para teste do modelo foi utilizado o LISREL 8.8. Os resultados de mediação apontaram que o modelo se ajustou bem aos dados, com boa confiabilidade interna dos construtos, confiabilidade composta igual ou superior a 0,81, e variações médias extraídas (AVE) variando entre 0,54 e 0,59, o que sugere validade convergente.

A validade discriminante foi efetuada mediante duas abordagens: o critério de Fornell e Larcker (1981) e testes de diferença de dois fatores, qui-quadrado, para todos os construtos do modelo em pares. Ambos forneceram suporte à validade discriminante.

Os resultados demonstraram que, das oito hipóteses testadas, duas não foram suportadas porque não há vínculo positivo entre TC reversa e capacidade de resposta local, e não foi constatado que a segurança psicológica fortalece o relacionamento da TC passada da matriz com a capacidade de resposta local subsidiária.

Najafi-Tavani *et al.* (2018) relatam que TC passada no relacionamento matriz-subsidiária, assim como a capacidade de apropriar conhecimento, são facilitadores importantes da capacidade de resposta local da subsidiária. E ainda, que vínculos entre TC passada da matriz e TC reversa em relação à capacidade de resposta local dependem da participação e motivação da subsidiária. E concluem que valores compartilhados fortalecem o relacionamento para TC e a capacidade de resposta local. Em contrapartida, capacidade de captar conhecimento, como uma habilidade, enfraquece a associação.

A presença de VCs amplia a motivação e é conveniente para a subsidiária apropriar e capitalizar conhecimento, com efeito direto na capacidade de resposta local. No entanto, a falta de VCs reduz a probabilidade de a subsidiária beneficiar-se da TC da matriz (NAJAFI-TAVANI *et al.*, 2018).



Além disso, a segurança psicológica (constituente da motivação) modera positivamente o vínculo entre a TC reversa passada da matriz e a resposta local. Em suma, a TC reversa pode provocar a capacidade de resposta local em presença de segurança psicológica. Quanto mais alto esse nível, mais a subsidiária se mostra aberta a confiar na sede para compartilhar conhecimento em função dessa segurança e vice-versa (NAJAFI-TAVANI *et al.*, 2018). Diante das argumentações apresentadas, a hipótese seguinte é:

*H9 Confiança está positivamente associada à transferência de conhecimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.*

#### 2.6.6 Valor em uso

Trabalho de Bruns e Jacob (2014) propõe um método desenvolvido com fundamento na LDS para capturar valor em uso (VeU) pela criação de valor apoiada na aceção do termo “valor em uso”. Segundo os autores, seu modelo é uma evolução da criação de valor em uso baseada na lógica do produto.

Para Bruns e Jacob (2014), clientes não podem ser considerados atores passivos no processo de uso, pelo contrário, eles devem ser envolvidos ativamente no processo de criação de valor por meio de habilidades e conhecimentos integrados como recursos. Em consequência, o serviço é adquirido porque comunica uma oferta, que pode gerar valor para o cliente, denominado VeU. Os resultados indicam que o método é uma abordagem promissora para capturar VeU.

A aplicação empírica do método baseou-se em uma construção qualitativa e quantitativa por meio de investigação com usuários de *smartphone*, visto como uma plataforma onde os clientes podem se beneficiar em vários contextos, em que o valor é criado pelo cliente em uma perspectiva na qual o fornecedor pode se envolver.

A validação qualitativa da pesquisa foi feita por entrevistas de comparação triádica do método de grade de repertório (MGR) adaptado, que evidenciou os construtos referidos como aspectos de valor. Esse método foi desenvolvido para avaliar o sistema de construção pessoal de um indivíduo para distinguir e descrever elementos relacionados a um dado construto (BRUNS; JACOB, 2014).

A comparação triádica forneceu embasamento para eliminar toda a incerteza em relação a diferenças ou semelhanças de significado percebido pelos entrevistados,

além de obter novos aspectos sobre os conceitos de VeU existentes, a exemplo de valor de eficiência, funcional, valor social e de autoexpressão pelo uso, que pode anunciar criatividade ou busca de interesses pessoais. Nessa fase, os resultados demonstraram semelhanças com dimensões de VeU já estabelecidas, no entanto, os modelos existentes que estudam o VeU são muito restritos e não podem ser aplicados para o processo de uso sem limitações (BRUNS; JACOB, 2014).

Bruns e Jacob (2014) argumentam que, como o foco do estudo foi legitimar o método e não necessariamente realizar uma revisão profunda de todas as dimensões de valor, a pesquisa concentrou-se nas dimensões que foram identificadas com mais frequência nos processos de uso mencionados. Portanto, as seis dimensões de valor que formam a base do estudo empírico foram conveniência, valor hedônico, valor social, produtividade, autoexpressão e necessidade de aprimoramento da informação/conhecimento.

Na avaliação quantitativa, a validade de conteúdo foi indicada pela consideração das dimensões evidenciadas na etapa quali e por um pré-teste que confirmou a compreensão de todos os itens do estudo principal. Feito isso, a validação multidimensional de VeU no contexto do uso de *smartphones* foi examinada por meio de análise fatorial confirmatória (AFC) usando-se o software estatístico SPSS AMOS. Os resultados apresentados na AFC sugeriram validade convergente suportada por valores de confiabilidade acima de 0,70 e AVE acima de 0,50. As dimensões de valor de conveniência, valor hedônico e autoexpressão sugeriram validade discriminante segundo critério de Fornell e Larcker (1981), que preconiza valores na diagonal como sendo a raiz quadrada da AVE, e devem ser maiores que as correlações entre as VL (valores fora da diagonal) (BRUNS; JACOB, 2014).

O método MGR adaptado permitiu aplicabilidade do modelo proposto, servindo como ponto de partida para proposições da LDS serem implementadas. Além disso, Bruns e Jacob (2014) preconizam que o procedimento padronizado admite replicação e comparabilidade de resultados com outras dimensões de valor, e relacionamentos com outras variáveis que podem ser testadas e analisadas ampliando possibilidades de que ofertas futuras de valor sejam melhor integradas com processo de uso dos clientes e utilizadas diretamente consoante suas necessidades.

De outra forma, o cliente pode se incluir no comportamento de uso proporcionado em uma dimensão e, portanto, se perceberá diretamente abordado.

Bruns e Jacob (2014) reforçam que, para a LDS, o valor é sempre contextual e determinado pelo cliente, portanto além dos processos de uso. Estudos posteriores devem considerar os recursos que o cliente integra enquanto utiliza uma oferta, uma vez que os recursos operantes são fatores valorizados na geração de VeU, pela ótica da LDS (VARGO; LUSCH, 2004, 2008, 2016). Além disso, enquanto abordagem exploratória, o estudo se concentra na revelação de dimensões de valor para captura de VeU, sendo recomendável o uso dessa abordagem em estudos quantitativos para investigar relações da influência de VeU com satisfação, comunicação boca a boca e comportamento de recompra, por exemplo (BRUNS; JACOB, 2014).

O modelo estudou VeU em tecnologias móveis e não considera a posse do bem em si, mas a interação de competências especializadas na forma de conhecimento e habilidades individuais para o uso dos serviços proporcionados, como manter contato e gerir arquivos de documentos. O avanço de Bruns e Jacob (2014) em relação a modelos anteriores de VeU mostra-se pela proposição de um modelo padronizado para avaliação que parte dos processos de uso do serviço, de acordo com a LDS. Isso estabelece um ponto de partida para novos estudos quantitativos com as dimensões de valor investigadas em outras associações a serem testadas e avaliadas com os itens valor em uso por conveniência, valor hedônico e autoexpressão, que se mostraram significantes como fatores de comportamento de uso do serviço pelos clientes. Além disso, Bruns e Jacob (2014) orientam considerar os recursos integrados ao uso em estudos posteriores, chamados de recursos operantes pela ótica LDS de Vargo e Luch (2004, p. 7).

A investigação do valor em uso neste estudo é apoiada no argumento de que o serviço é a base fundamental da troca, conforme axioma 1 da LDS postulada por Vargo e Lusch (2016), e que o ponto de vista com foco no serviço é concernentemente beneficiado, orientado e relacional, conforme premissa 6 da LDS (VARGO; LUSCH, 2016).

Em relação ao valor em uso (VeU), a literatura tem discutido o processo de uso por parte dos consumidores e as implicações decorrentes, mas ainda não há consenso sobre um mecanismo adequado e válido para captar essa concepção (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; HEINONEN *et al.* 2010; MACDONALD; KLIENALTENKAMP; WILSON, 2016; VARGO; LUSCH, 2004).

Inovações do setor de serviços, a exemplo de aplicativos móveis e de *streaming*, têm despertado o interesse dos pesquisadores sobre o valor em uso com estudos empíricos usando a abordagem LDS, mas pesquisas desse tipo ainda são escassas. Boa parte dos estudos sobre VeU usando a LDS é teórica e avançam as discussões sobre o processo de integração de recursos e criação de valor (BRUNS; JACOB, 2014).

Realmente, em pesquisa da base de dados WoS (período 1994 a 2019) foram observados 47 estudos sobre o VeU com base na LDS, catalogados e analisados, entre eles a pesquisa de Bruns e Jacob (2014). Justifica-se o período de busca em função do ano de publicação do artigo sobre KMV de Morgan e Hunt (1994) até 2020, ano de finalização deste estudo.

Como forma de aprofundar a constatação de Bruns e Jacob (2014) foi efetuada uma segunda análise utilizando as palavras-chave (título, pré-texto e texto) referentes ao cruzamento dos descritores comprometimento, confiança ao VeU no contexto da LDS (com truncador aspas) por meio do *software VOSviewer*.

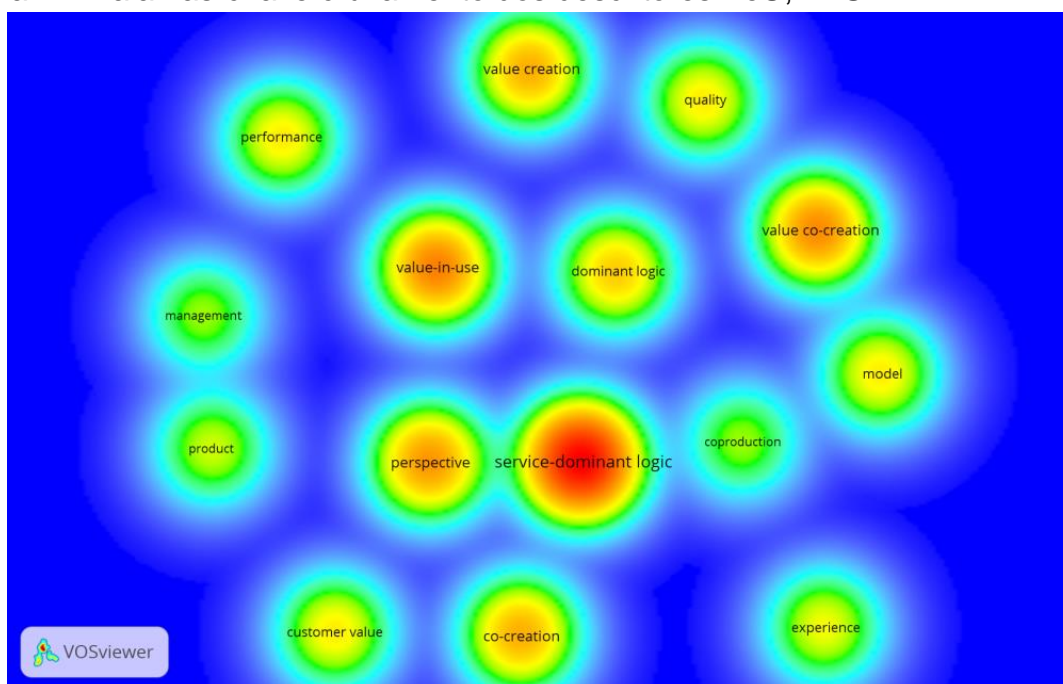
Como pode ser visto na Figura 4, foram observados outros termos relacionados com valor em uso no grupo de registros encontrados, a exemplo de cocriação de valor; perspectiva; criação de valor; cocriação, assim como também se confirma a relação de valor em uso com a LDS.

Apesar disso, não são observados, no contexto, outros termos que integram o modelo conceitual proposto como uma consequência de confiança e comprometimento.

A constatação dessa relação é explicada pela cor, ou grau de densidade, dos termos. Quanto maior a densidade, caracterizada pela cor vermelha ou alaranjada, maior a relação entre eles; a cor azul caracteriza menor relação entre os termos.

Considerando a densidade relacional entre cocriação de valor e a LDS na perspectiva do valor do cliente, e quais termos estão direta ou indiretamente ligados à confiança e comprometimento, subentende-se que o VeU é um construto para avaliação como fator de influência no engajamento para cocriação de valor em ecossistema de serviço.

Figura 4 – Palavras-chave cruzamento dos descritores VeU, LDS



Fonte: O Autor (2019).

Consistente com Bruns e Jacobs (2014), estudos anteriores, e apoiado por premissas e axiomas da LDS, as seguintes hipóteses são levantadas:

***H10** Confiança está positivamente associada ao valor em uso no engajamento para cocriação de valor em ecossistema de serviço.*

***H11** Comprometimento está positivamente associado ao valor em uso no engajamento para cocriação de valor em ecossistema de serviço.*

#### 2.6.7 Valor percebido

Estudo de Serverá-Francés e Piquerás-Tomas (2019) evidencia que a incorporação de valores de responsabilidade social corporativa (RSC) na estratégia organizacional aumenta o valor percebido por parte do consumidor, aprimorando satisfação e lealdade. Os resultados obtidos confirmam empiricamente que ações de RSC direcionadas ao consumidor ampliam o valor percebido por parte dele em relação à organização, além de aumentar a confiança, comprometimento, satisfação e lealdade. O destaque do estudo dá-se em função de ser uma análise empírica das

inter-relações de valor percebido do consumidor sobre a RSC como uma variável que proporciona diferenciação competitiva da organização.

Essa diferenciação na literatura de negócios ocorre por meio de dois aspectos fundamentais: em nível acadêmico, porque a RSC é abordada em um contexto de geração de valor percebido para o cliente, o que ainda é pouco esclarecido e; em nível gerencial, o modelo demonstra que o comportamento social das organizações aumenta o valor percebido dos clientes que o conceituam de forma positiva.

O modelo de Serverá-Francés e Piquerás-Tomas (2019) foi testado por meio de método PLS. Os resultados do modelo de medição apresentaram valores de confiabilidade composta acima de 0,84, e a raiz quadrada de cada variância média extraída excedeu o limite recomendado de 0,50, o que sugere validade convergente. Os valores de validade discriminante indicam a força da relação de um construto com todos os demais associados, todos os seis construtos apresentaram poder discriminante tal qual o critério de Fornell e Larcker (1981).

O modelo estrutural demonstrou que todas as hipóteses foram significantes e suportadas com intervalo de confiança a 95%. As ações de RSC influenciam direta e positivamente a percepção de valor e confiança quando orientadas ao consumidor. Confiança influencia diretamente comprometimento e ambos influenciam direta e positivamente o valor percebido e, por fim, valor percebido, satisfação e comprometimento afetam positivamente a lealdade do consumidor. Baseados nessas constatações do modelo, os autores sugerem que investimento em ações de RSC tem duas vantagens: permite reduzir o impacto do negócio na sociedade e gera valor agregado para o consumidor, que se traduz em elevação da confiança e comprometimento do cliente para com a organização, além de avivar sua satisfação e lealdade. Os achados são consistentes com pesquisas anteriores e estabelecem implicações relevantes para os gestores, como observar a importância que o investimento em RSC tem para atender necessidades do cliente final (SERVERÁ-FRANCÉS; PIQUERÁS-TOMAS, 2019).

As atividades de RSC, por sua vez, aumentam a percepção de valor, a confiança e, por conseguinte, o comprometimento com a marca. Em conjunto, tudo isso influencia na lealdade no consumidor e, por isso, os gestores devem concentrar esforços em políticas de RSC convergentes com essa lealdade.

Os achados de Serverá-Francés e Piqueras-Tomás (2019) permitem definir as hipóteses:

**H12** *Confiança está positivamente associada ao valor percebido no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.*

**H13** *Comprometimento está positivamente associado ao valor percebido no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.*

#### 2.6.8 Habilidade proativa

Entendimento sobre como atores influenciam o desenvolvimento de ecossistemas de serviço ainda é escasso. No entanto, a literatura de capacidades dinâmicas está avançando conceitualmente com estudos que empregam a LDS. Respaldados na LDS, Nenonen, Gummerus e Sklyar (2018) indicam que capacidades dinâmicas podem embasar o trabalho institucional efetuado pelos atores de um ecossistema de serviço.

Nenonen, Gummerus e Sklyar (2018) realizaram a primeira investigação empírica que propôs uma ligação entre LDS e capacidades dinâmicas dos atores, e como esses atores influenciam proativamente os ecossistemas de serviço. Os autores propõem que capacidades dinâmicas são um tipo especial de recursos operantes que permite aos atores dirigir o trabalho institucional, ou seja, a ideia é constatar quais recursos dinâmicos estão associados à influência dos atores dos ecossistemas de serviço e, assim, atuar sobre ele.

Resultados do estudo de Nenonen, Gummerus e Sklyar (2018) mostram que a capacidade de *visioning* ou visionamento (prever e se antecipar às mudanças) e a capacidade de influenciar instituições explícitas afetam diretamente o objetivo de influenciar ecossistemas de serviço, enquanto que a capacidade de *timing* (velocidade de mudança e adaptação) o faz indiretamente por influenciar instituições explícitas. O sucesso em influenciar ecossistemas de serviço afeta positivamente o aumento do tamanho e da eficiência do ecossistema de serviço (NENONEN; GUMMERUS; SKLYAR, 2018).

Nenonen, Gummerus e Sklyar (2018) evidenciam que visionamento é uma capacidade relacionada à compreensão do rumo do mercado e de previsão de mudanças para o desenvolvimento do ecossistema. Essa capacidade é suportada por Teece (2007), a contar da atividade de detecção do ecossistema para captar informações novas e assim avaliar ameaças e oportunidades; por Lusch (2011), que

propõe ser fundamental entender como os ecossistemas de serviço percebem, respondem e aprendem a se tornar mais instruídos para aumentar conhecimento, e por Vargo e Lusch (2016) ao postularem que instituições e arranjos institucionais são gerados internamente para apoio e manutenção dos ecossistemas.

O *timing* refere-se à capacidade do ator entender a velocidade da mudança e projetar ações de adaptação a ela. A capacidade de *timing* ratifica Teece (2007), que teorizou as atividades de apreensão e transformação de oportunidades para atender às mudanças rápidas, e Lusch (2011), ao argumentar que já não basta ter competências essenciais; é cada vez mais valiosa a capacidade de ser veloz e se adaptar, aprender e pôr em prática mais rapidamente.

Influência institucional e visionamento apoiam de forma direta a intervenção dos atores em afetar os ecossistemas de serviço, enquanto que o *timing* ou tempo de resposta para adaptação afeta indiretamente a influência institucional. Em suma, para competir de forma responsiva ao mercado, os atores podem influenciar proativamente o tamanho e a eficiência de seu ecossistema de serviço; para tanto, precisam desenvolver as capacidades relativas a visionamento como forma preventiva, *timing* como tempo de resposta para adaptação e influência institucional (NENONEN; GUMMERUS; SKLYAR, 2018).

O modelo de Nenonen, Gummerus e Sklyar (2018, p. 11) foi testado por meio do PLS-SEM, e exceto pelo indicador “tamanho de nosso mercado aumentou nos últimos anos”, todos os outros indicadores alcançaram valores superiores a 0.70, sugerindo confiabilidade em nível de itens. Os valores de confiabilidade composta se apresentaram acima de 0,75 e os valores de AVE excederam 0,50 em todos os construtos, o que demonstra validade discriminante alcançada segundo critério de Fornell-Larcker (1981).

No modelo estrutural, os testes de hipótese evidenciaram que as capacidades de visionamento e *timing* ou tempo de resposta influenciaram positivamente o sucesso dos atores em intervir no ecossistema do serviço, a primeira diretamente e a segunda por meio da capacidade de “influenciar instituições explícitas”. Adicionalmente, foi constatado que os coeficientes do caminho influenciar instituições explícitas têm efeito positivo elevado no sucesso em influenciar ecossistemas de serviço. (NENONEN; GUMMERUS; SKLYAR, 2018).



Nenonen, Gummerus e Sklyar (2018) argumentam que essa influência se dá por meio do trabalho institucional, apontado na LDS como uma capacidade dos atores na função de recurso operante. Essa linha encontra apoio na literatura de gestão e no trabalho seminal de Teece (2007), ao postular que capacidades dinâmicas fortes são capazes de moldar os ecossistemas a que pertencem por meio de instituições.

Nenonen, Gummerus e Sklyar (2018) concluem que, embora a LDS assuma que os atores possam intervir na forma como os ecossistemas de serviço evoluem, afetando as instituições subjacentes, segundo Chandler e Lusch (2015) ainda cabe esclarecimento sobre o tema, uma vez que estudos empíricos sobre a dinâmica da influência dos atores nos ecossistemas de serviço são escassos.

Ao evidenciar que atores podem moldar os ecossistemas por meio de recursos dinâmicos específicos, os achados de Nenonen, Gummerus e Sklyar (2018) estendem Koskela-Huotari *et al.* (2016), os quais constataram que atores podem adaptar os ecossistemas quebrando, mantendo e aprimorando regras institucionalizadas de integração de recursos nos vários níveis.

A capacidade de influência dos atores também está associada ao aumento da magnitude e da eficiência do ecossistema de serviço, porque a introdução de novos produtos ou serviços, por si só, não é suficiente para desenvolver esse ecossistema (NENONEN; GUMMERUS; SKLYAR, 2018). A exploração dessa vertente, inspirada na LDS, justifica-se em função dos recursos operantes integrados pelo ator e orientação proativa, ambas importantes como apoio a Vargo, Wieland e Akaka (2016), confirmando que os atores de um dado ecossistema só conseguem consolidar proposições de valor em nível sistêmico se novas práticas resultantes das mudanças forem institucionalizadas.

Para fins desta pesquisa, as capacidades visionamento (prever e se antecipar às mudanças) e *timing* (velocidade de mudança e adaptação), analisadas no estudo de Nenonen, Gummerus e Sklyar (2018), serão entendidas como habilidades proativas, e convergem com a literatura recente que preconiza novas abordagens pelas quais atores estrategicamente dispostos a interagir e mudar um ecossistema de serviço precisam demonstrar capacidades mais proativas do que reativas.

Em face dessas argumentações, as seguintes hipóteses são apresentadas:

**H14** *Confiança está positivamente associada com habilidade proativa no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.*

**H15** *Comprometimento está positivamente associado com habilidade proativa no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.*

STORBACKA *et al.* (2016) sugerem, pautados na LDS, que os temas engajamento do ator, plataformas de engajamento, propriedades e padrões do engajamento justificam novas orientações de pesquisa do engajamento do ator como microfundação da CCV.

Dado o suporte teórico apresentado, acredita-se que um ecossistema de serviço deve ser capaz de estimular atores e relacionamentos enquanto plataforma de engajamento orienta a CCV, daí o questionamento sobre quais fatores associados a comprometimento e confiança influenciam o engajamento para a cocriação de valor em ecossistemas de serviço. Uma síntese das principais características dos estudos e abordagens que suportaram o modelo estrutural está apresentada no Quadro 9.

Quadro 9 - Síntese de estudos e abordagens do modelo estrutural

<b>Abordagem de suporte</b>				
<b>Modelo KMV Morgan e Hunt (1994)</b>		<b>25.151 citações</b>		
<b>Lógica Dominante do Serviço (LDS) Vargo e Luch (2004)</b>		<b>13.869 citações</b>		
<b>Construtos do modelo/autor</b>	<b>Journal Publicado IF</b>	<b>Contexto do relacionamento/ Amostra</b>	<b>Natureza</b>	<b>Fonte dos coeficientes</b>
<b>Valores compartilhados</b> Kashyap e Sivadas (2012)	Journal of Business Research <b>IF 2.509</b>	Membros de canal <b>241 resp.</b>	Avaliação de teoria	Fatorial confirmatória; CB-SEM
<b>Benevolência</b> Wang e Jap (2017)	Journal of Business Research <b>IF 2.509</b>	Comprador/ fornecedor de serviços <b>516 resp.</b>	Avaliação de teoria	Fatorial confirmatória LISREL 9.2
<b>Benefícios do Relacionamento</b> Chou e Chen (2018)	Journal of Business & Industrial Marketing <b>IF 2.062</b>	Recompra no varejo <b>253 resp.</b>	Avaliação de teoria	PLS-SEM
<b>Comprometimento; Confiança</b> Morgan e Hunt (1994)	Journal of Marketing <b>IF 7.338</b>	Ambiente de varejo <b>204 resp.</b>	Avaliação de teoria	CB-SEM Máxima Verossimilhança
<b>Transferência de Conhecimento</b> Najafi-Tavani <i>et al.</i> (2018)	Journal of World Business <b>IF 5.869</b>	B2B matriz subsidiária <b>173 resp.</b>	Avaliação de teoria	Fatorial confirmatória LISREL 8.8

<b>Valor em uso (VeU)</b> Bruns e Jacob (2014)	Business & Information Systems Engineering <b>IF 3.392</b>	Fornecedor/cliente de serviço <b>1427 resp.</b>	Avaliação de teoria	Fatorial confirmatória SPSS/ AMOS
<b>Valor percebido (VP)</b> Serverá-Francés e Piquerás-Tomás(2019)	Economic Research <b>IF 1.137</b>	B2C Resp. Soc. Corporativa <b>408 resp.</b>	Avaliação Exploratória	PLS-SEM Mínimos quadrados parciais
<b>Habilidade Proativa</b> Nenonen; Gummerus e Skylar, (2018).	Journal of Service Management <b>IF 3.414</b>	Ecosistemas de serviço do setor primário <b>106 resp.</b>	Avaliação Exploratória	PLS-SEM Mínimos quadrados Parciais

Fonte: O Autor (2019).

Relação de construtos, quinze hipóteses e respectivos caminhos do modelo proposto foram sumarizados, como está apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 - Sumário de construtos e caminhos do modelo estrutural

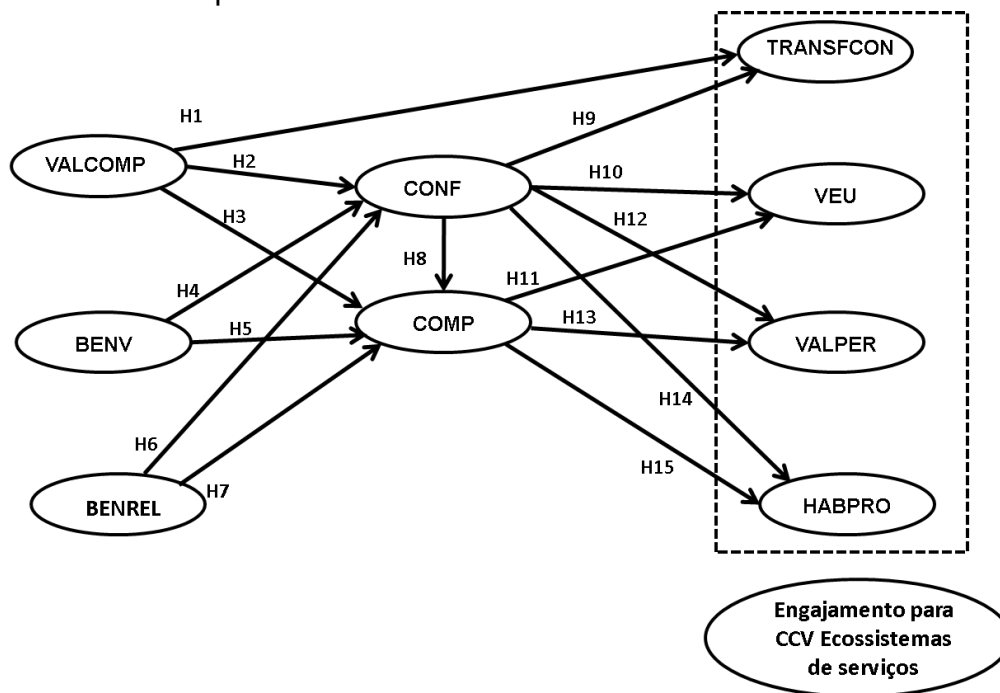
CONSTRUTO	HIPÓTESES	CAMINHOS DO MODELO	REFERÊNCIA
VALCOMP	H1	De valores compartilhados => para transferência de conhecimento	Najafi-Tavani <i>et al.</i> , (2018); Kashyap e Sivadas (2012);
	H2	De valores compartilhados => para confiança	
	H3	De valores compartilhados => para comprometimento	
BENV	H4	De benevolência => para confiança	Wang e Jap (2017)
	H5	De benevolência=> para comprometimento	
BENREL	H6	De benefícios do relacionamento => para confiança	Chou e Chen (2018)
	H7	De benefícios do relacionamento => para comprometimento	
CONF/ COMP	H8	De confiança => para comprometimento	Morgan e Hunt (1994)
TRANSFCON	H9	De confiança => para transferência de conhecimento	Najafi-Tavani <i>et al.</i> , (2018);
VEU	H10	De confiança => para Valor em uso (VeU)	Bruns e Jacob (2014)
	H11	De comprometimento => para Valor em uso (VeU)	
VALPER	H12	De confiança => para Valor percebido (VP)	Serverá-Francés e Piquerás-Tomás(2019)
	H13	De comprometimento => para Valor percebido (VP)	
HABPRO	H14	De confiança => para Habilidade Proativa	Nenonen; Gummerus e Skylar, (2018).
	H15	De comprometimento => Habilidade Proativa	

Legenda: VALCOMP (Valores Compartilhados), BENV (Benevolência), BENREL (Benefícios do Relacionamento, CONF (Confiança), COMP (Comprometimento), TRANSFCON (Transferência de Conhecimento), VeU (Valor em Uso), VALPER (Valor Percebido), HABPRO (Habilidade Proativa).

Fonte: O Autor (2020).

Este estudo adota, como ponto de vista investigativo, que a cocriação de valor decorrente do engajamento dos atores ocorre por meio dos fatores antecedentes valores compartilhados, benevolência e benefícios do relacionamento mediados por confiança e comprometimento, levando aos fatores consequentes transferência de conhecimento, valor em uso, valor percebido e habilidade proativa. O modelo estrutural hipotetizado, constituído das variáveis latentes (VLs) antecedentes VALCOMP, BENV e BENREL, variáveis de mediação COM e COMP, e as variáveis latentes dependentes TRANSFCON, VeU, VALPER e HABPRO, conforme previsto em objetivo específico 3, está apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Estrutura hipotética do modelo estrutural



Fonte: O Autor (2020).

A definição constitutiva e operacional de cada construto do modelo estrutural será abordada no subtópico Instrumento de pesquisa. A seção seguinte descreve os procedimentos metodológicos.

### 3. MÉTODO

Esta seção apresenta a estrutura metodológica do estudo adequada ao encaminhamento e solução do problema formulado. Afirma Silva (2014) que a classificação da pesquisa norteia o pesquisador na concretização de seu estudo e serve como recomendação para a realização das pesquisas posteriores em outras áreas e contextos.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Quanto ao tipo, a pesquisa é aplicada. Para Gil (2008), a pesquisa aplicada é produzida pelo interesse da aplicação, uso e consequência prática do conhecimento necessário para resolver problemas concretos. O tema escolhido possibilitou que a pesquisa fosse desenvolvida a partir de material já elaborado, publicado e amplamente debatido em várias frentes de pesquisa. Portanto, a técnica de levantamento de campo ou *survey* foi a mais indicada para investigar quais fatores associados a comprometimento e confiança influenciam o engajamento para a cocriação de valor em um ecossistema de serviço.

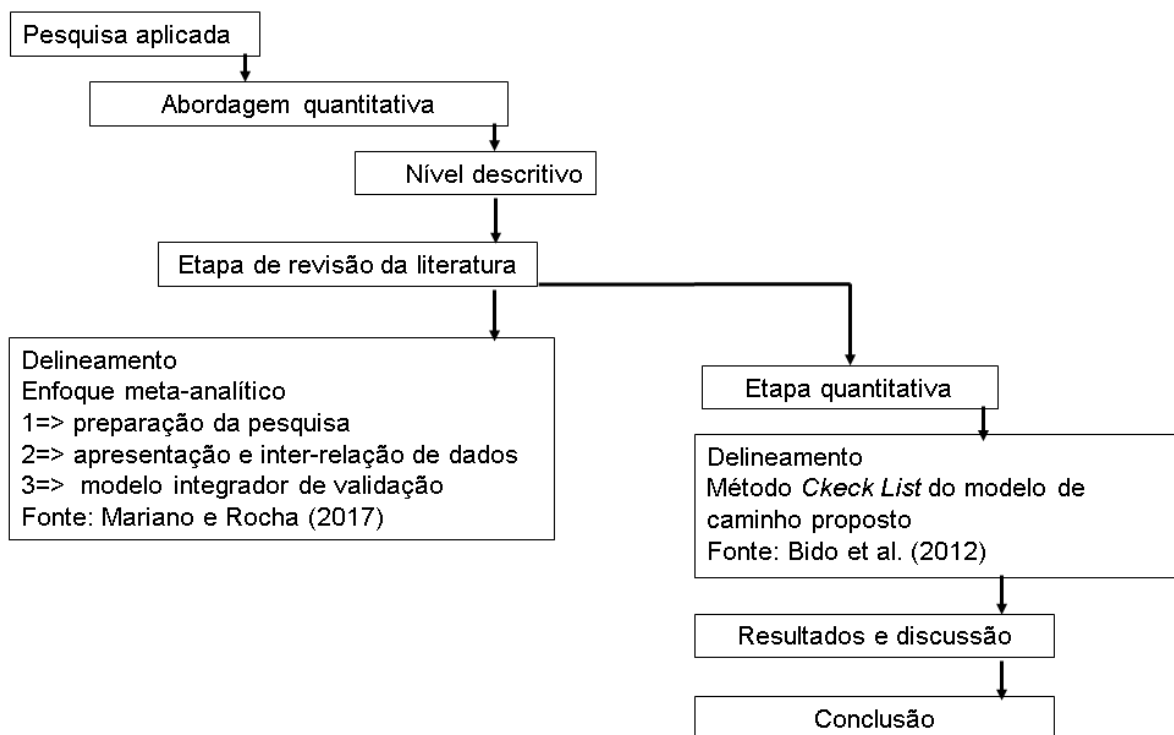
Gil (2008) teoriza que o *survey* se caracteriza pela pergunta direta a um grupo significativo de pessoas cujo comportamento se deseja avaliar acerca do problema estudado para, em seguida, obter conclusões por meio de análise quantitativa, conforme os dados coletados. Gil (2008) acrescenta que a ênfase no conhecimento direto da realidade e capacidade de quantificação são as principais vantagens do *survey*.

Este estudo foi desenvolvido em duas etapas, uma qualitativa e outra quantitativa, o que lhe confere uma natureza quali-quantitativa, segundo Gil (2002), caracterizada como um processo sequencial de atividades. A primeira etapa, qualitativa, foi elaborada e conduzida com enfoque meta-analítico para desenvolver conhecimento sobre o fenômeno estudado, constituindo a base para a construção do instrumento de pesquisa. A segunda etapa, quantitativa, foi conduzida com lista de checagem e análise de dados por meio de modelagem de equações estruturais (MEE) com mínimos quadrados parciais (PLS).

Em função do amplo material gerado por outras pesquisas que se dedicam ao tema CCV e ecossistemas de serviço, esta pesquisa tem caráter descritivo de construções e vínculos existentes em relação ao fenômeno estudado (GIL, 2008).

Para Triviños (1987), o estudo descritivo se propõe a descrever com rigor e perfeição fatos e fenômenos de uma dada realidade. Quanto à captação de informações e dados, as fontes de pesquisa foram primárias, a exemplo de ouvintes, leitores, consumidores ou dados históricos, bibliográficos e estatísticos, e também fontes secundárias, a exemplo de relatórios e obras literárias (MARCONI, LAKATOS, 2003; GIL, 2008). A síntese de caracterização da pesquisa pode ser observada na Figura 6.

Figura 6 - Síntese da caracterização da pesquisa



Fonte: O Autor (2020).

### 3.2 Operacionalização da pesquisa

Em função de sua natureza, os métodos empregados para a operacionalização da pesquisa foram aplicados em duas fases, a primeira de revisão da literatura e a segunda quantitativa.

### 3.2.1 Planejamento da etapa de revisão da literatura

Na fase de revisão da literatura foi empregada a teoria de enfoque meta-analítico consolidado (MARIANO; ROCHA, 2017). O enfoque meta-analítico se apresenta como método para captar e tratar informação com objetivo de determinar o conteúdo obtido em literatura, e sua rigorosidade é legitimada por estudos publicados em revistas de alto impacto que exigem minuciosa revisão em relação ao fenômeno estudado (MARIANO; CRUZ; GAITÁN, 2011; MARIANO; ROCHA, 2017).

Estudos com abordagens quali-quantitativa estão se consolidando nas pesquisas acadêmicas de ciências sociais, mas os fluxos de estudos que empregam as duas abordagens ainda precisam de melhor forma de integração.

Assim, o enfoque meta-analítico é um método com capacidade de integração entre as vertentes quali-quantitativas sem a perda do foco investigativo, por exemplo, importando outros métodos de investigação (CORREA; CRUZ, 2005).

Mariano e Rocha (2017) propuseram a execução do enfoque meta-analítico em 3 passos: preparação da pesquisa, apresentação e inter-relação de dados, estruturação de um modelo integrador para validação das evidências, como pode ser visto no Quadro 11.

Quadro 11 - Passos do enfoque meta-analítico

<b>Enfoque meta-analítico</b>	
<b>Passos</b>	<b>Critérios de aplicação para pesquisa</b>
Passo 1 Preparação da pesquisa	Eleger descritor, <i>string</i> ou palavra-chave Identificar campo espaço-tempo Eleger base (s) de dados utilizada Eleger áreas de conhecimento utilizadas
Passo 2 Apresentação e inter-relação de dados	Uso de filtros e técnicas bibliométricas para inter-relacionar dados e informações e municiar o pesquisador.
Passo 3 Modelo integrador e validação de evidências	Catálogo dos achados bibliométricos anteriores para análise e observação de similaridades entre autores, linhas de pesquisa e abordagens para validar as evidências observadas por meio da comparação de resultados em diferentes fontes.

Fonte: Adaptado de Mariano e Rocha (2017).

Mariano e Rocha (2017) realçam que o método dispõe de precisão, robustez, validade, funcionalidade, é eficaz e de baixo custo em função das etapas bem definidas, considerados atributos importantes para pesquisa acadêmica.

No passo 1, a preparação da pesquisa para obtenção do portfólio bibliográfico se baseou em Ensslin, L., Ensslin, S. e Pinto (2013), que apresentaram metodologia constituída de uma série de processos sequenciais preestabelecidos de modo que, ao final, o pesquisador tenha selecionado o portfólio necessário. Segundo Ensslin, L., Ensslin, S. e Pinto (2013), a operacionalização do processo de investigação para o portfólio bibliográfico se inicia com definição dos descritores e escolha da base de dados para a formação de um primeiro banco de artigos brutos.

Em seguida, são efetuadas etapas de filtragem para eliminação de artigos repetidos, análise e manutenção ou exclusão de artigos por meio de leitura de títulos, de resumos e de textos completos até a obtenção do banco-base dos artigos de referência. Por fim, é efetuada uma análise bibliométrica para reconhecimento de informações que gerem conhecimento sobre o tema (ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.; PINTO, 2013).

No passo 2, o uso de filtros e técnicas bibliométricas para inter-relacionar dados e informações é recomendável e várias técnicas podem ser empregadas. Como forma ilustrativa, uma estrutura referencial de técnicas bibliométricas que deverão nortear este passo da revisão pode ser vista no Quadro 12 (MARIANO; ROCHA, 2017).

Quadro 12 - Estrutura de filtros bibliométricos

<b>Filtro Bibliométrico</b>	<b>Leis/princípio da Bibliometria</b>	<b>Definição</b>
a. Análise de periódicos mais relevantes	Lei de Bradford  Fator de impacto	A Lei de Bradford estima o grau de relevância de cada periódico em uma determinada área do conhecimento.  O fator de impacto, por sua vez, estima o grau de relevância de artigos, cientistas e periódicos científicos em determinada área do conhecimento.
b. Análise de periódicos que mais publicaram sobre o tema	Lei de Bradford	Estima o grau de relevância de cada periódico em dada área do conhecimento.
c. Evolução do tema ano a ano	Obsolescência da literatura	Estima o declínio da literatura de determinada área do conhecimento baseado nas citações e publicações.



	Teoria Epidêmica de Goffman	A Teoria Epidêmica de Goffman afere a razão de crescimento e declínio de determinada área do conhecimento.
d. Autores que mais publicaram vs. autores que mais foram citados	Lei de Lokta  Lei do Elitismo	Lei de Lokta estima o grau de relevância de autores em dada área do conhecimento.  Lei do elitismo, o tamanho da elite de determinada população de autores. Ambas as leis são baseadas em citações e publicações.
e. Documentos mais citados	Lei do Elitismo  Lei do 80/20  Citações e cocitações	Lei do elitismo estima o tamanho da elite de determinado conhecimento. Lei de 80/20 pode ser adaptada para encontrar os 20% dos documentos que equivalem a 80% das citações. As citações e cocitações atribuem importância aos documentos, à medida que são citados por outros autores em dada área do conhecimento.
f. Áreas, países, conferências e universidades que mais publicaram		Composição, ampliação e redução de acervos de acordo com o uso de 20% da informação por 80% dos usuários.
g. Agências que mais financiam a pesquisa	Lei do 80/20	
h. Frequência de palavras-chave		

Fonte: Adaptado de Mariano e Rocha (2017).

A principal vantagem desse método é sua capacidade de integração de análises bibliográficas e bibliométricas para que o pesquisador consiga detectar relações entre autores, referências e linhas de pesquisa. Além disso, o pesquisador também consegue efetuar confirmações por meio de redes de dados obtidas com o *software* livre *VOSViewer*, recomendado como técnica adicional para robustecer os achados (MARIANO; ROCHA, 2017).

No passo 3, recomenda-se que os achados bibliométricos do passo anterior sejam investigados em termos de similaridade, comparações de resultados e outras possibilidades de conexão de modo que o pesquisador obtenha um modelo integrado dos achados. A estrutura construída com base nas conexões pode chegar a um

modelo conceitual de aplicação em estudo de campo ou *survey*, como é o caso desta pesquisa (MARIANO; ROCHA, 2017).

A finalização da etapa qualitativa proporcionou a elaboração do modelo teórico e a construção de instrumento de pesquisa adequados à coleta e análise de dados, operacionalizados na etapa quantitativa, detalhada no subtópico seguinte.

### 3.2.2 Planejamento da etapa quantitativa

Na fase quantitativa, após levantamento e coleta de dados, os resultados foram tabulados em planilha eletrônica *Microsoft Excel*, e em seguida exportados para o *software SMART PLS 3.3.2* de Ringle, Wende e Becker (2015) onde foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais (MEE), também chamada de modelagem de caminhos. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009), a MEE é uma técnica multivariada que associa regressão múltipla e análise fatorial para estimar relações de dependência de maneira simultânea. A relevância desse método dá-se em função de proporcionar ao pesquisador a possibilidade de avaliar, ao mesmo tempo, a escala de mensuração e os construtos do modelo proposto no estudo (CHIN, 1998).

Aplicações da modelagem de equações estruturais com base em covariância (CB-SEM) tiveram início na década de 1980 por meio de Fornell e Larcker (1981) difundindo-se como uma técnica de escolha para avaliar teorias e conceitos completos em investigações de negócios.

Modelos de equações estruturais baseados em covariância (CB-SEM) são configurados por um conjunto de relações entre variáveis latentes que podem ser testadas empiricamente, demonstrando o quão bem eles se ajustam ao conjunto de dados por meio da estimação da matriz de covariância (HAIR *et al.*, 2014).

PLS-SEM foi desenvolvido e atualizado por Wold (1974) como um escopo geral para inferência e previsão com ênfase em variáveis latentes e fluxos causais, tem por base maximizar a variância explicada dos construtos latentes dependentes, com crescentes aplicações em outros campos e disciplinas de negócios (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

A utilização do PLS-SEM como substituição ao CB-SEM depende do objetivo de pesquisa. Por exemplo, para os casos em que o objetivo for prever, desenvolver, ou se a ênfase for explorar e não confirmar teorias, o PLS-SEM é uma alternativa mais apropriada (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

O PLS-SEM pode ser empregado em diversas situações, no entanto, os pesquisadores devem atentar para as diferenças no que se refere à interpretação dos resultados e propriedade de medição dos construtos. Em termos de concepção, a técnica é comparável ao uso de análise de regressão múltipla. Na prática, além de examinar a variância explicada nos construtos, propõe-se a avaliar a qualidade dos dados obtidos nas características métricas dos construtos (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Hair Jr. *et al.* (2009) fornecem bom exemplo diferenciando ambos os métodos: se uma dada teoria de medição não atende aos critérios de uso do CB-SEM, o PLS-SEM é considerado uma boa alternativa porque inclui testes de validade convergente e validade discriminante com cargas fatoriais que contribuem para a definição dos coeficientes do caminho. Por outro lado, considerando os resultados dos modelos de medição e estrutural, em ambas as técnicas comparativamente o CB-SEM tem resultados insuficientes no primeiro, mas satisfatórios no segundo; inversamente, o PLS-SEM proporciona resultados plausíveis para os modelos de medição, mas a relação com o modelo estrutural pode não ser expressiva (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Em contraponto, para Tenenhaus (2008) ambas as técnicas são, na prática, compatíveis em termos de resultados, uma vez que as diferenças se baseiam na qualidade do modelo de medição, e sustenta que, desde que o pesquisador empregue medidas e dados bons, as duas abordagens produzem tecnicamente os mesmos resultados.

No geral, modelos de equações estruturais, quando providos de boas propriedades de medição, atenção às premissas para uso e interpretação adequada das medidas formativas e/ou reflexivas, conseguem alcançar resultados comparáveis (DIAMANTOPOULOS; RIEFLER; ROTH, 2008; REINARTZ; HAENLEIN; HENSELER, 2009).

A adequação de aceitar medidas reflexivas e formativas é uma característica respeitável do PLS-SEM, e constantemente debatida, mas estudo bibliométrico de Hair *et al.* (2012) sobre o uso da abordagem no contexto de gestão estratégica aponta que, em um total de 112 artigos, apenas 28,6% especificaram o modo de medição para os construtos.

Para Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), apesar da importância de fornecer evidências sobre a confiabilidade e validade do modelo, em muitas situações os autores não se engajam em profundidade nessas apreciações.

Tais circunstâncias, em que os resultados das métricas possam apresentar divergência, levam o pesquisador a elaborar uma análise fundamentada sobre qual abordagem é mais adequada. Nos casos onde há violação de hipóteses do CB-SEM em relação à normalidade das distribuições, tamanho mínimo da amostra, complexidade máxima do modelo e restrições metodológicas, Hair *et al.* (2012) sugerem o PLS-SEM como uma boa opção de pesquisa.

### 3.2.2.1 Estrutura do PLS-SEM

Segundo Hair, Ringle e Sarstedt (2011), o PLS-SEM desenvolve construtos latentes a partir de dois modelos ou componentes. O componente estrutural (interno) demonstra as relações ou caminhos entre os fatores latentes.

Nesse componente, os construtos são distinguidos como exógenos (construtos latentes), sem caminho análogo apontando para eles; e endógenos (construtos-alvo latentes), explicados por outros construtos por meio de relações.

No componente de medição (externo), as analogias preditivas são unidirecionais entre o construto latente e os indicadores observados correspondentes. Indicadores reflexivos são considerados funções do construto latente e, assim, mudanças nesses construtos refletem modificação nas variáveis do indicador e os coeficientes associados são denominados cargas externas. Indicadores formativos são considerados causadores de construto e modificações nesses indicadores geram transformações no valor do construto latente (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001; DIAMANTOPOULOS; RIEFLER; ROTH, 2008).

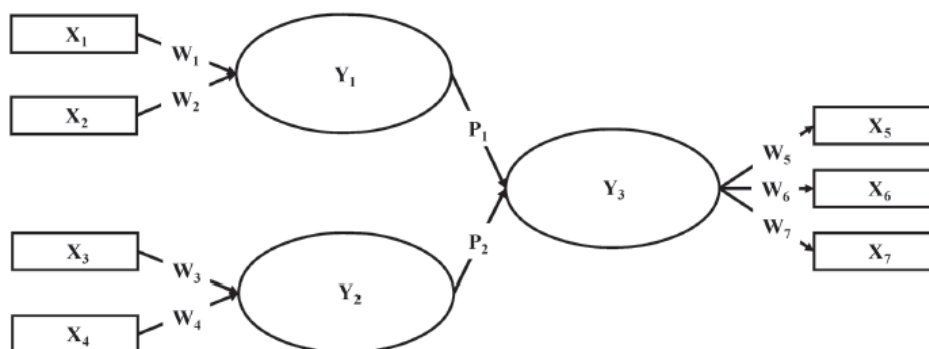
O algoritmo PLS-SEM, de acordo com Lohmöller (1989) é estruturado em dois estágios. No primeiro estágio, as estimativas dos escores de construtos latentes são iteradas em quatro etapas; o segundo estágio apresenta as estimativas finais de coeficientes do caminho do modelo estrutural.

A iteração desta técnica de modelagem estima os coeficientes para os modelos de regressão de mínimos quadrados ordinários parciais em ambos os componentes (modelos de medição e estrutural).

A título de demonstração, a Figura 7 apresenta um exemplo simplificado de modelo de caminho contendo apenas um construto latente endógeno dependente (Y3) e dois construtos latentes exógenos independentes (Y1, Y2). A construção latente Y1, Y2 é medida por meio das variáveis indicadoras formativas (caixas X1 a X4). Em

contraste,  $Y_3$  é medida com três variáveis indicadoras reflexivas ( $X_5$  a  $X_7$ ) (HAIR; HINGLE; SARSTEDT, 2011).

Figura 7 - Exemplo de modelo de caminho PLS-SEM



Fonte: Adaptado de Hair, Ringle e Sarstedt (2011, p. 142).

### 3.2.2.2 Avaliação do PLS-SEM

O processo de avaliação do PLS-SEM é apoiado por duas etapas distintas de avaliações dos modelos de medição e estrutural (HAIR Jr. *et al.*, 2009). Considerando que as medidas reproduzem os construtos de análise, as propriedades psicométricas das escalas do modelo de medição são testadas e avaliadas com as medidas de confiabilidade composta, validade discriminante e validade convergente.

O PLS-SEM realça indicadores com valores de confiabilidade mais fortes, assim a confiabilidade composta é indicada como o critério mais adequado para estabelecer a consistência interna em comparação com o Alpha de Cronbach, entendido como limite inferior, e a confiabilidade composta o limite superior (HAIR; HINGLE; SARSTEDT, 2011).

A validade discriminante indica a força da relação entre um construto e seus associados comparando a variância média extraída (AVE) individualmente com as correlações interconstrutivas quadradas (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR; HINGLE; SARSTEDT, 2011).

A validade convergente analisa individualmente a correlação entre os indicadores e os construtos-alvos. É recomendável que as cargas fatoriais sejam maiores em seu próprio construto, o que confirma a validade. Altos níveis de multicolinearidade ocorrem devido à redundância das informações de um indicador (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001).

A Multicolinearidade pode ser detectada em função do fator de inflação de variância (VIF). Assumindo-se a confiabilidade e validade do modelo de mensuração, os coeficientes do caminho são apresentados, a significância estatística associada; e a variância explicada para os construtos endógenos ( $R^2$ ) de avaliação do modelo estrutural é estimada na segunda etapa de avaliação (HAIR; HINGLE; SARSTEDT, 2011).

Para operacionalizar a etapa quantitativa, foi empregado o *check list* de MEE proposto por Bido *et al.* (2012), os quais consideram que a modelagem de caminhos deve ser vista como método, e não apenas como mais uma opção de técnica estatística para análise de dados quantitativos. Bido *et al.* (2012) elaboraram uma sequência de 13 ações baseadas na teoria, modelagem propriamente dita e análise de dados a serem executadas na aplicação da MEE, como pode ser visualizado no Quadro 13.

Quadro 13 - Check list MEE – modelo de caminhos

<b>Check List Modelagem de Equações Estruturais (MEE) – modelo de caminhos</b>	
<b>Etapa</b>	<b>Procedimento</b>
1	Justificativa
2	Especificação do modelo estrutural (hipóteses)
3	Especificação do modelo de mensuração
4	Identificação do modelo
5	Coleta dos dados
6	Preparação dos dados
7	Estimação do modelo
8	Avaliação do modelo – modelo de mensuração
9	Avaliação do modelo – modelo estrutural (completo)
10	Avaliação do modelo - <i>path model</i> (diferença entre estrutural e mensuração)
11	Ajuste do modelo
12	Validação do modelo
13	Discussão dos resultados

Fonte: Adaptado de Bido *et al.* (2012).

Detalhamento sobre universo e amostra, instrumento de pesquisa, coleta e pré-teste serão desenvolvidos nos subtópicos seguintes.

### 3.3 População e amostra

Em termos estatísticos, população pode ser entendida como todo grupo de pessoas, ocorrências ou coisas de interesse que um pesquisador almeja pesquisar e, por conseguinte, fazer inferências por meio das estatísticas amostrais (SEKARAN; BOUGIE, 2016).

Amostra é considerada um elemento importante da pesquisa porque abrange estudo de uma parcela pequena de pessoas (informantes) captada de um grupo maior, e impacta diretamente a coleta, análise e interpretação dos dados. O processo de amostragem pode ser entendido como um método para identificar e selecionar certos elementos representativos de uma dada população estudada (LIND; MARCHAL; WATHEN, 2008).

Amostragem não probabilística é coletada adotando-se critérios previamente definidos, uma vez que nem todos os elementos do universo terão a mesma chance de serem entrevistados, mas ao final da coleta, o resultado deve ser representativo do todo e passível de extrapolação (SEKARAN, BOUGIE, 2016).

Amostragem não probabilística por julgamento significa que os respondentes poderão ser selecionados por suas características, locais de acesso ou comportamentos que se enquadrem em características predeterminadas. O objetivo da seleção por julgamento é escolher os indivíduos disponíveis na melhor posição ou mais vantajosos para obter a informação adequada, ou seja, é uma técnica empregada quando um número ou categoria restrito de respondentes tiver as informações necessárias (SEKARAN, BOUGIE, 2016; DIAS, 2020).

No presente estudo, a população é composta de ecossistemas de *startups* da rede Startupbase e Abstartups. A amostra foi constituída de 163 *startups* localizadas no nordeste do Brasil e a unidade de análise foram os fundadores, cofundadores e profissionais do nível estratégico das empresas pesquisadas.

A técnica de amostragem empregada foi a não probabilística por julgamento em função do relacionamento dos entrevistados com o ecossistema a que pertencem e com o mercado de atuação, dado que 79% das *startups* no país focalizam a modalidade de negócios B2B.

Para poder controlar quem eram os respondentes, um contato telefônico foi realizado para verificar se o empreendedor atendia aos pré-requisitos necessários para responder à pesquisa (ser fundador ou tomador de decisão no nível estratégico).

Caso o interlocutor não atendesse aos requisitos necessários ou se recusasse a responder à pesquisa, o contato era encerrado. No caso de o interlocutor ser considerado apto, um questionário com *link* personalizado era enviado via e-mail, *WhatsApp* ou aplicado diretamente durante o contato via telefone, a depender da escolha do pesquisado, o que permitiu monitorar o processo de resposta. Ao final do questionário respondido, uma mensagem de agradecimento era enviada e, como forma de estímulo, o respondente tinha a opção de receber, posteriormente, caso desejasse, um relato resumido da pesquisa.

A lista de elementos populacionais surgiu das bases Abstartups, StartupBase e Sebrae/AL via programa de apoio a *startups* de Alagoas. Do total de 493 contatos realizados, 153 recusaram a participação, 177 não retornaram o contato inicial e 163 foram efetivados e válidos com uma taxa de retorno de 33,06% do total de contatos realizados. A coleta foi efetuada no período entre março e maio de 2020, e o instrumento de pesquisa foi construído no formato eletrônico com resposta forçada ao respondente, o que evitou a perda de dados. A aprovação em ceder a informação foi obtida por meio de termo de consentimento livre e esclarecido, obrigatório para todos os respondentes. Dessa forma foi consolidada a base de dados geral utilizada para o teste de modelo estrutural.

### 3.3.1 Cálculo da amostra

Para o cálculo da amostra foi utilizado o *software* livre G\*Power 3.1, teste de análise de poder aplicado para uma ampla gama de testes estatísticos (FAUL *et al.*, 2009). Segundo Ringle, Da Silva e Bido (2014), o G\*Power 3.1 é indicado por sua praticidade e confiabilidade dos resultados. Para se obter o valor mínimo de casos para pesquisa com MEE, antes de os dados serem coletados deve-se indicar a variável latente com maior número de setas recebidas com base em dois parâmetros: o poder do teste estatístico (1-beta) e o tamanho do efeito ( $f^2$ ).

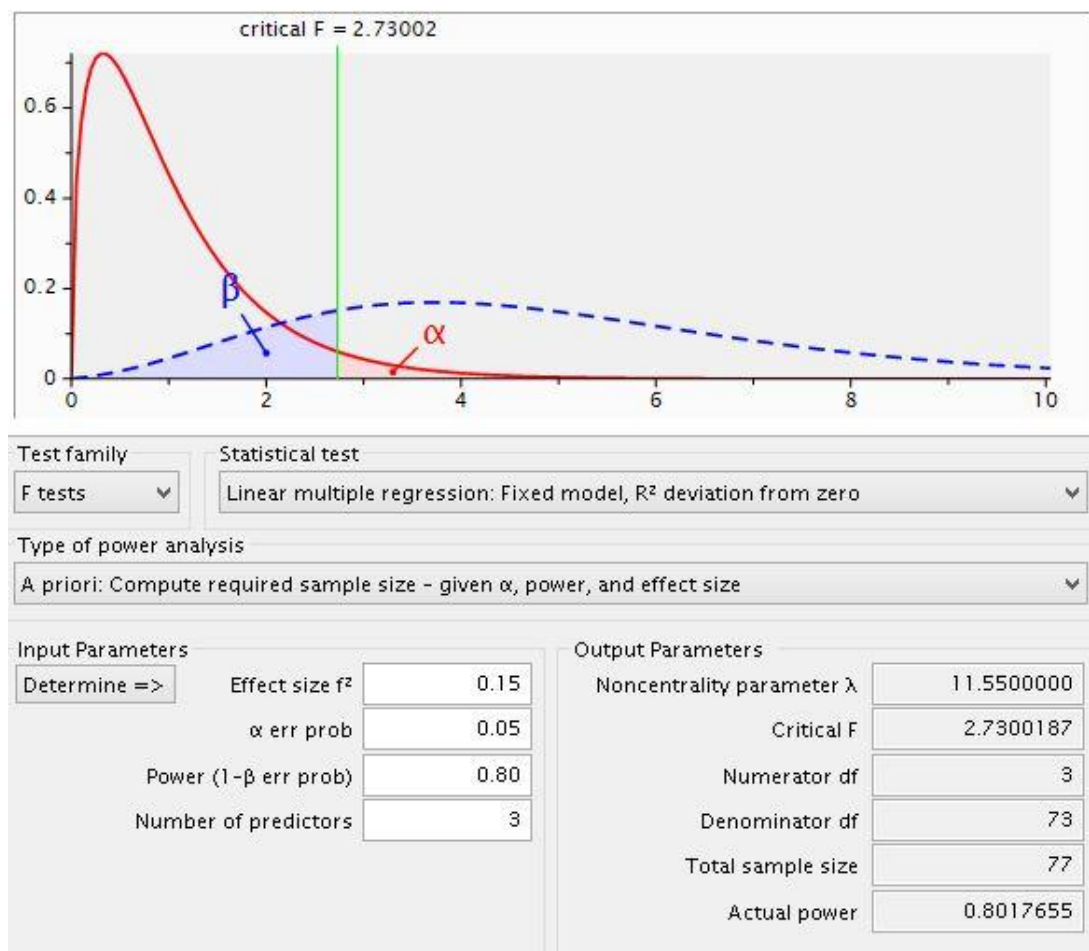
Poder refere-se à probabilidade de se encontrar um suposto relacionamento entre variáveis, dado que ele existe; tamanho do efeito refere-se a estimar o grau em que determinado fenômeno estudado existe na população. A intensidade do tamanho do efeito tem impacto direto do poder do teste (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Ringle, Da Silva e Bido (2014) corroboram Cohen (1988) e Hair Jr. *et al.* (2009), que preconizam a referência de poder em 0,80, tamanho de efeito mediano (0,15) e



nível alfa de 0,05 para cálculo amostral no PLS usando o G\*POWER. No caso da pesquisa, tanto a variável latente confiança quanto a variável comprometimento recebem três setas cada. A Figura 8 demonstra o resultado do teste no *software*, o qual indicou um mínimo de 77 casos para 3 preditores, com poder de 0,80, efeito mediano de 0,15 e nível alfa de 5%.

Figura 8 - Cálculo da amostra



Fonte: Faul *et al.* (2009).

Com nível alfa de 1%, poder de 0,80 e efeito mediano de 0,15, a quantidade de casos sobe para 109. Além disso, foi realizado um terceiro cálculo com os parâmetros de nível alfa em 0,01, considerado conservador por Hair *et al.* (2009), poder de 0,95 e efeito mediano de 0,15, indicando o total de 157 casos como ideal para o modelo proposto. Em todas as três situações, os 163 respondentes obtidos na pesquisa de campo superaram o valor indicado pelo G\*Power 3.1.

### 3.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Enquanto instrumento de investigação, o questionário é composto por um grupo de questões utilizadas para obter dos respondentes as informações necessárias para responder ao problema de pesquisa e, assim, entender melhor o fenômeno estudado. Quando enviados aos respondentes sem a presença do entrevistador, são designados como questionários autoaplicados (GIL, 2008).

Marconi e Lakatos (2003) recomendam que o questionário deve ser acompanhado de uma nota explicativa sobre a natureza da pesquisa, relevância e utilidade da informação a fim de instigar o interesse do respondente para que ele se comprometa a participar da ação. Em relação ao tipo de questão, as fechadas permitem maior objetividade e rapidez de tabulação, as quais deverão ser respondidas em um tempo máximo de 30 minutos (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Sobre o número de questões, Gil (2002) argumenta que depende da extensão, objetivos e complexidade do tema, salientando que o pesquisador deve evitar inserir questões não pertinentes ao contexto da pesquisa, considerando que o respondente não deve se sentir obrigado a responder coisas desnecessárias. A recomendação de Gil (2002) reflete diretamente na questão tempo de resposta versus quantidade de questões, à medida que ambos são igualmente importantes para um bom resultado final da pesquisa.

Para esta pesquisa, empregou-se o questionário autoaplicado eletrônico do tipo *Google forms*, contendo questões fechadas, com carta de apresentação seguida do termo de consentimento livre e esclarecido. Além disso, todo o questionário foi estruturado no formato de resposta forçada, isto é, o respondente deve obrigatoriamente efetuar o preenchimento de uma questão para conseguir responder ao próximo item, ou bloco de questões.

Estruturalmente, o questionário foi elaborado com 59 itens distribuídos em três blocos de questões, sendo 13 itens sobre aspectos do empreendedor e perfil sociodemográfico e 46 itens do modelo estrutural. A medição foi efetuada por meio de escala tipo Likert de 7 pontos, com extremidades ancoradas por palavras (discordo totalmente/ concordo totalmente).

O primeiro bloco, com 6 questões sobre aspectos do empreendedor e 21 questões sobre fatores antecedentes a confiança e comprometimento, o segundo

bloco com 1 questão sobre o empreendedor e 4 questões referentes aos fatores confiança e comprometimento e, no terceiro bloco, 6 questões referentes a aspectos sociodemográficos e 21 questões sobre os fatores consequentes à confiança e comprometimento para o engajamento na CCV em ecossistemas de serviço, como pode ser observado no Apêndice A.

Os subtópicos seguintes apresentam detalhamento da elaboração e constituição do instrumento.

### 3.4.1 Desenvolvimento do instrumento de pesquisa

Tendo a revisão da literatura apresentada na etapa qualitativa desta pesquisa como norteadora, chegou-se a um modelo estrutural que identifica os fatores associados a comprometimento e confiança que influenciam o engajamento para a cocriação de valor.

Feito isso, o pesquisador deve elaborar a definição constitutiva e operacional das variáveis latentes (VLs), assim como as hipóteses plausíveis de relacionamentos entre as VLs (BIDO *et al.*, 2012).

Pasquali (1998) conceitua que, em sua essência, a definição constitutiva de um construto deve ser concebida por meio dos conceitos teóricos a que ele se refere, isto é, conceitualmente os construtos são realidades abstratas que se baseiam em termos de outros construtos. Em contrapartida, a definição operacional do construto deve ser elaborada em termos de ação concreta, da forma mais abrangente possível e que consiga expressar relação com o espaço semântico do construto. As definições constitutiva e operacional dos nove construtos utilizados no modelo estrutural proposto estão apresentados no Quadro 14.

Quadro 14 - Definição constitutiva e operacional dos construtos do modelo estrutural

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	CÓDIGO DO CONSTRUTO	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
VALORES COMPARTILHADOS Kashyap; Sivasdas (2012); Najafi-Tavani et al. (2018)	Demonstração manifesta da importância do aporte (contribuição) de valores e objetivos comuns entre parceiros no relacionamento de troca	VALCOMP	Valores compartilhados estão associados a transferência de conhecimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço  Valores compartilhados estão associados a confiança e comprometimento do engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço
BENEVOLÊNCIA Wang; Jap (2017)	Comportamento de boa vontade na relação de dependência existente nas trocas e cooperação mútua dos parceiros	BENV	Benevolência está associada a confiança e comprometimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço
BENEFÍCIOS DO RELACIONAMENTO Chou; Chen (2018)	Resultado proveitoso recíproco de um relacionamento baseado em atitudes positivas e atributos de constância de compromisso entre os parceiros	BENREL	Benefícios do relacionamento estão associados a confiança e comprometimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço
CONFIANÇA Morgan; Hunt (1994)	Bem intangível que influencia positivamente os relacionamentos cooperativos amparados na lealdade e flexibilidade das mudanças de comportamento para gerar valor	CONF	Confiança está positivamente associada ao comprometimento para influenciar o engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço
COMPROMETIMENTO Morgan; Hunt (1994)	Comportamento gerador de concordância e reconhecimento dos recursos investidos em um relacionamento de responsabilidade recíproca	COMP	
TRANSFERENCIA DE CONHECIMENTO Najafi-Tavani et al. (2018)	Fluxo de informações de aprendizado compartilhado e seguramente disponível para gerar oportunidades de resposta assertiva e equidade de dependência entre os parceiros do relacionamento	TRANSFCON	Confiança está associada a transferência de conhecimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço
VALOR EM USO (VEU) Bruns; Jacob (2014)	Atividade cognitiva e física resultante de processos interativos ou não interativos que refletem o compartilhamento para criar percepções de valor em trocas de recursos e de conhecimento entre os envolvidos no relacionamento	VEU	Confiança e comprometimento estão associados a valor em uso no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço
VALOR PERCEBIDO Serverá-Francés; Piquerás-Tomás(2019)	Ganho intangível e mutável no tempo, ligado as experiências relacionais que estimulam aprendizagem, experimentação e disseminação da satisfação e lealdade atitudinal para terceiros.	VALPER	Confiança e comprometimento estão associados a valor percebido no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço
HABILIDADE PROATIVA Nenonen; Gummerus e Skylar, (2018)	Desenvoltura para influenciar determinado ecossistema de serviço por meio de ações preventivas e de adaptação às adversidades do meio com intuito de CCV.	HABPRO	Confiança e comprometimento estão associados a habilidade proativa no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço

Fonte: O Autor (2020).

A relação das declarações hipotéticas referentes ao modelo está apresentada no Quadro 15.

Quadro 15 - Relação das declarações hipotéticas

Referência	Hipótese	Declaração
Najafi-Tavani <i>et al.</i> (2018)	H1	Valores compartilhados estão positivamente associados à transferência de conhecimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.
Choue Chen (2018)	H2	Valores compartilhados estão positivamente associados à confiança no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.
	H3	Valores compartilhados estão positivamente associados ao comprometimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.
Wang e Jap (2017)	H4	Benevolência está positivamente associada à confiança no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.
	H5	Benevolência está positivamente associada ao comprometimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.
Kashyap e Sivadas (2012)	H6	Benefícios relacionais estão positivamente associados à confiança no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.
	H7	Benefícios relacionais estão positivamente associados ao comprometimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.
Morgan e Hunt (1994)	H8	Confiança está positivamente associada ao comprometimento para influenciar o engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.
Najafi-Tavani <i>et al.</i> (2018)	H9	Confiança está positivamente associada a transferência de conhecimento no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.
Bruns e Jacob (2014)	H10	Confiança está positivamente associada ao valor em uso (VeU) no engajamento para cocriação de valor em ecossistema de serviço.
	H11	Comprometimento está positivamente associado ao valor em uso (VeU) no engajamento para cocriação de valor em ecossistema de serviço.
Serverá-Francés e Piquerás-Tomás(2019)	H12	Confiança está positivamente associada ao valor percebido no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.
	H13	Comprometimento está positivamente associado ao valor percebido no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.
Nenonen, Gummerus e Skylar (2018).	H14	Confiança está positivamente associada com habilidade proativa no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.
	H15	Comprometimento está positivamente associado com habilidade proativa no engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço.

Fonte: O Autor (2020).

O subtópico seguinte trata da operacionalização dos construtos e metodologia para construção das escalas de avaliação e medição.

### 3.4.2 Operacionalização dos construtos

A avaliação das relações entre construtos pode ser medida em função de escalas múltiplas de itens para cada construto. Os grupos de itens funcionam como indicadores que refletem diferentes aspectos conceituais inseridos no construto, e assim conseguem assinalar de forma mais precisa as respostas desejadas (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Escalas de avaliação são mecanismos respeitáveis para medir as atitudes das pessoas em relação a uma diversidade de estímulos e, enquanto instrumento de classificação, devem prover medições confiáveis e válidas (AIMOO; FRIEDMAN, 2000). Vários autores, a exemplo de Netemeyer, Bearden e Sharma (2003); Hair Jr. *et al.* (2009); Bido *et al.* (2012); Khan, G. e Khan, F. (2019), indicam um processo mais ou menos padrão para o desenvolvimento da escala de itens de medição que começa a partir da revisão da literatura, seguido de avaliação e validação e, por fim, teste em estudo piloto.

Como fontes de geração de itens, Netemeyer, Bearden e Sharma (2003) orientam busca em estudos anteriores que operacionalizaram o construto. População de interesse (empreendedores), acadêmicos, pesquisadores, profissionais e especialistas familiarizados com os construtos-alvo podem ser excelentes fontes de itens para sugerir, escrever ou modificar itens consistentes com o domínio da construção.

Quanto à validade, em termos de escala, dois parâmetros são comumente indicados: validade de conteúdo (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003; HAIR JR. *ET AL.*, 2009), que corresponde ao grau em que um item da escala caracteriza a definição conceitual relativa ao construto; e validade de face (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003), referente ao desenvolvimento e elaboração de itens que servirão como base de avaliação para aferirem o construto.

Dada a lógica apresentada, seguindo Netemeyer, Bearden e Sharma (2003), a escala gerada para esta pesquisa foi elaborada com base em estudos anteriores publicados em periódicos com fator de impacto variando entre 1.137 a 7.338, e resultados observados conforme ou acima do que recomenda a literatura pertinente.

Os itens da escala foram elaborados com sentenças que tinham por objetivo refletir expressamente como as pessoas deveriam agir para avaliar aquilo que estaria sendo atribuído à sentença e, portanto, auferido ao domínio teórico do construto da forma como orientaram Pasquali (1998) e Hair Jr. *et al.* (2009). Possíveis diferenças semânticas em relação à tradução e adaptação da escala foram adequadas de acordo com a orientação de procedimentos de Najafi-Tavani *et al.* (2018) que abrange tradução e síntese, retrotradução e síntese e revisão de comitê de peritos.

Os 46 itens da escala inicialmente traduzidos para esta pesquisa foram avaliados simultaneamente por dois tradutores locais, sendo um bilingue nativo em inglês e um bilingue nativo em português, ambos não sabiam do outro. Ao final do processo de retrotradução, foram acatadas 6 sugestões de adequação nos itens.

Realizou-se a validade da escala em duas etapas: a primeira por avaliação de quatro acadêmicos pesquisadores da área, os quais sugeriram 12 adaptações; a segunda por avaliação de cinco especialistas de mercado, empreendedores do setor de inovação, que contribuíram com mais 9 sugestões. Ao final, nenhum item foi suprimido e todas as 27 alterações sugeridas foram acatadas na purificação da escala, que ocorreu entre dezembro de 2019 e janeiro de 2020.

Para medição dos indicadores, escalas de resposta multicotômicas indicam maior possibilidade de variação, as escalas tipo Likert com número ímpar de pontos podem ser apropriadas desde que construídas de forma confiável e válida. As de tipo Likert são interessantes porque conseguem captar o grau de concordância com as declarações, o alcance do que está sendo expressado em relação à atitude e a frequência comportamental do respondente. No entanto, é altamente recomendável que sua elaboração seja minuciosa, use termos claros, seja avaliada cuidadosamente por especialistas e testada. Em relação à quantidade, é mais sensato um número maior do que a insuficiência de itens de medição (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Sobre a utilização de pontos de ancoragem para medir a intensidade atitudinal do respondente, Cummins e Gullone (2000) recomendam ancoragem de palavras nas extremidades e categorias intermediárias de números inteiros. Os autores relatam que, neste aspecto, em comparação com estudos que utilizaram categoria central (ponto neutro) e extremidades ancoradas verbalmente, associadas a categorias intermediárias de números, o formato final definido como ideal parece não influenciar os dados de nenhuma maneira específica.

Dalmoro e Vieira (2014) estão de acordo com esse argumento, e recomendam adicionalmente que o pesquisador deve atentar para a quantidade de itens, tamanho da amostra e o ponto neutro, que é uma opção cômoda para o respondente, desde que ele visualize claramente uma progressão de pontos de resposta (DALMORO; VIEIRA, 2014).

Considerando as recomendações anteriores e em adição ao processo de validação realizado, nos 46 itens da escala de avaliação do modelo e também nos 3 itens relacionados ao perfil empreendedor do respondente foi empregada escala de medição tipo Likert de 7 pontos, com extremidades ancoradas por palavras (discordo totalmente/ concordo totalmente). Além disso, outros 10 itens foram integrados para identificar aspectos sociodemográficos do respondente.

O conjunto de 46 indicadores do modelo estrutural, com os respectivos códigos e definição operacional, podem ser observados no Apêndice B. A estrutura da escala de avaliação usada no instrumento de pesquisa pode ser observada no Apêndice A.

### 3.5 Pré-teste do instrumento de pesquisa

Marconi e Lakatos (2003) conceituaram que o pré-teste deve ser a prova de que o pesquisador dispõe para saber se o questionário possui falhas ou inconsistências. Caso existam, devem ser eliminadas e o questionário reformulado no sentido de não causar desconforto ao respondente. O pré-teste tem três características importantes para o pesquisador, a saber: fidedignidade, legitimidade e operabilidade (MARCONI; LAKATOS, 2003; GIL, 2008).

Pré-testes devem buscar respondentes semelhantes aos da população a ser estudada. Esses testes são importantes nas situações em que medidas foram desenvolvidas partindo-se de estudos anteriores, em contextos específicos ou fora de contexto usual. Em adição, avaliações empíricas de pré-teste devem ser realizadas de forma análoga aos testes do modelo final (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

No pré-teste deste estudo, empregou-se amostragem não probabilística por julgamento em função das características dos respondentes. Foram abordados 60 respondentes do setor de serviços, escolhidos aleatoriamente desde que atendessem aos pré-requisitos de ser um empreendedor fornecedor de serviço (estabelecido formalmente com um negócio próprio físico), ou ser um profissional liberal fornecedor



de serviço (estabelecido formalmente com um negócio próprio físico), acatando-se recomendação de Hair Jr. *et al.* (2009).

O questionário preliminar do pré-teste foi aplicado no campo, em ambiente natural, de forma pessoal, no mês de fevereiro de 2020, pelo próprio pesquisador.

Uma vez que o foco do pré-teste é avaliar o desempenho do instrumento de pesquisa e quantos itens devem ser retidos, é interessante que se tenha um *pool* de itens maior. Por outro lado, se o desempenho de um dado item ou fator não for o esperado, mas o pesquisador decidir pela sua manutenção em função de validade de conteúdo e de face, é aconselhável retê-lo para um conjunto de amostras adicionais (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

O instrumento de pesquisa do modelo proposto foi testado no pré-teste por meio de MEE e os resultados iniciais sugeriram bom desempenho de confiabilidade composta (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Os itens Q20CPHPRO3, Q4VLCTRF2, Q5VCCF 1 e Q6VCCP1 apresentaram carga cruzada baixa, e os itens Q15CFVEU2, Q15CFVEU3, Q16CPVEU1 e Q16CPVEU2 apresentaram carga cruzada alta. Em função dos resultados, esses indicadores foram reformulados visando melhorar a definição operacional e, assim, obter-se maior compreensão dos entrevistados e captar-se a informação desejada (PASQUALI, 1998).

Ao final, a escala foi refinada com a introdução dessas 8 adaptações de itens sugeridas por dois acadêmicos da área que, acredita-se, contribuíram para atingir o foco do pré-teste. Ressalta-se que ambos os pesquisadores são especialistas da área de Administração, com vários estudos publicados sobre empreendedorismo, inovação e marketing.

Como a amostra de 60 respondentes foi relativamente inferior ao número de 157 casos recomendados (FAUL *et al.*, 2009), e alguns pequenos ajustes de conteúdo foram efetuados, todos os itens continuaram mantidos e incluídos no estudo principal, atendendo a recomendação de Netemeyer, Bearden e Sharma (2003).



## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

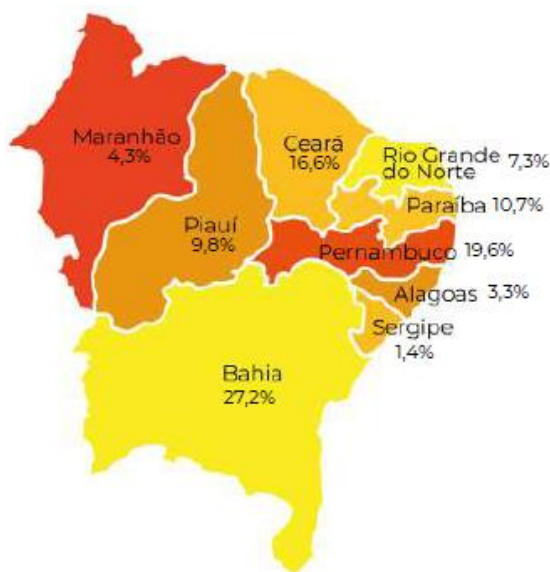
Os subtópicos seguintes deverão discorrer sobre a caracterização do locus de pesquisa e perfil dos respondentes, resultados obtidos e discussão teórica.

### 4.1 Caracterização do painel de participantes da pesquisa

O ecossistema brasileiro de *startups* possui uma base de dados oficial denominada StartupBase, que congrega 13.179 *startups* cadastradas, em 77 comunidades localizadas em 625 cidades brasileiras. Esse banco de dados também funciona como uma plataforma aberta de interação entre as *startups* e outros atores interessados, cujo acesso é feito por meio de seis fatores-chave, a saber: talentos, cultura, densidade e diversidade, acesso a mercado, capital e ambiente regulatório (STARTUPBASE, 2019). O Startupbase também integra o banco de dados da Associação Brasileira de *startups* (Abstartups), e, assim, oferece suporte para prospecção de novos negócios no setor.

Abstartups é um ecossistema desenvolvido para proporcionar visibilidade e interação entre as comunidades de *startups* brasileiras, promovendo a ativação de recursos locais para o ecossistema e o estímulo à criação de novas comunidades de *startups* (ABSTARTUPS, 2019). Essa característica é reafirmada pela LDS de Vargo e Lusch (2004, 2008, 2016), para a qual todas as partes envolvidas em trocas econômicas são igualmente fornecedoras de serviços e integradoras de recursos, e têm o propósito comum de criação de valor.

No nordeste brasileiro, há 577 *startups* ativas que estão localizadas, em maior número, nos seguintes estados: Bahia (27,2%); Pernambuco (19,6%); Ceará (16,6%); e Paraíba; com 10,7%, como assinalado na Figura 9 (ABSTARTUPS, 2019).

Figura 9 - Mapeamento das *Startups* ativas no Nordeste do Brasil

Fonte: Abstartups (2019).

Como objetivo de negócio, 79% das *startups* brasileiras focaliza os clientes corporativos (B2B), aproximadamente 50% delas já participou de algum tipo de programa de aceleração ou incubação, 74,5% são recém-chegadas ao mercado com no máximo 4 anos de constituídas, 70% operam com modelo de serviços e *marketplace* e estão em busca de escalar o negócio (ABSTARTUPS, 2018).

Em relatório da StartupBase (2019) consta que um ecossistema é constituído de 6 componentes-chave: talento, cultura, suporte e conexão, ambiente regulatório, acesso a capital e mercado. Em seu ciclo de vida, uma junção bem articulada desses componentes favorece para que as comunidades evoluam até a maturidade do ecossistema, que é precedida pelas fases emergente, ativação e integração (ABSTARTUPS, 2019).

É consenso que o modelo de negócios suporta o empreendimento comercial e proporciona melhor design de produtos/serviços para as *startups*. Principalmente na inicialização, as partes ou blocos do modelo são considerados fatores de viabilidade do negócio. Essas afirmações são baseadas no senso comum, mas sem confirmação por pesquisas empíricas/campo, o que justifica conhecer com mais profundidade sua estrutura e impacto na performance da empresa para aumentar a probabilidade de sobrevivência da *startup* (SLAVIK, 2019).

O desenvolvimento do ecossistema impacta no desenvolvimento de cada ator integrante da rede. Carrilo (2019) descreve o desenvolvimento de uma *startup* dividido em quatro períodos, a saber: ideação, operação, tração, *scale-up*.

Na ideação, a empresa está sendo formalizada, e muitas vezes atuando de alguma forma; na operação, os negócios já estão em andamento e a busca por clientes e espaço de mercado é mais intensa; o período de tração reflete a maturidade da empresa no mercado e ela já está pronta para captação de investidores; para a *startup* ser classificada no período *scale-up*, é necessário que ela esteja crescendo em escala de 20% por três anos consecutivos, seja em receita ou em número de colaboradores (CARRILO, 2019).

O formato de integração das *startups* brasileiras pode ser refletido na abordagem LDS, segundo a qual, nos processos de inovação das práticas de integração de recursos em mudanças nos arranjos institucionais de ecossistemas de serviço, essa abordagem proporciona o suporte necessário para desenvolver padrões interdependentes de reconfiguração e manutenção de regras institucionalizadas em vários níveis do contexto institucional (KOSKELA-HUOTARI *et al.*, 2016).

Em adição, a cooperação é significativamente influenciada por compromisso com o relacionamento e confiança. Mesmo que um setor seja altamente competitivo, ainda assim dependerá em alguma medida de interesses compartilhados e princípios de conduta mutuamente acordados (MORGAN; HUNT, 1994).

Os modelos de negócio das *startups* nordestinas são distribuídos nas modalidades de *software* como negócio ou SaaS (40,1%), plataformas de negócios ou *marketplace* (22%), *consumer* ou B2C (6,25%), *E-commerce* (4,6%), licenciamento (2,9%), *hardware* (2,3%), taxas sobre transações (0,3%), Interface de Programação de Aplicativos ou API (1,3%), vendas de dados (1%), outros (18,4%). O compartilhamento do mercado-alvo está distribuído da seguinte forma, a saber: B2B (44,8%), B2C (20,5 %), B2B2C (31,6%), B2G (1,7%), serviços de compartilhamento em rede P2P (1,4%) (ABSTARTUPS, 2019).

Comunidade de MPE pode ser entendida como um grupo em que cada membro interagente tem o mesmo valor para integrar recursos no ecossistema de serviço (WIDJOJO *et al.*, 2020). Nesse contexto, o serviço é referido como a troca de conhecimento e habilidades, por meio e arranjos de normas e valores comuns ao estabelecimento do ecossistema integrado (VARGO; LUSCH, 2016, 2017).

Estudos que se dedicam a pesquisar a CCV para a inovação de marketing ignoram comunidades de pequenas empresas. Apesar de sua importância na economia, apenas recentemente foi demonstrado que redes colaborativas e mutuamente dinâmicas influenciam positivamente a inovação de marketing nessas comunidades de MPEs (WIDJOJO *et al.*, 2020).

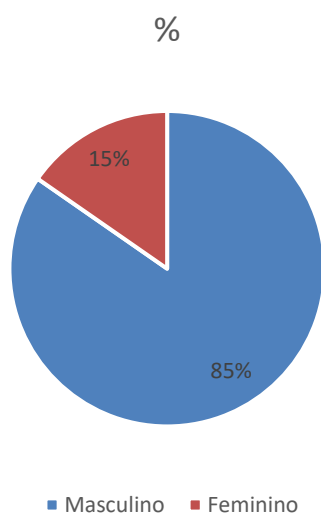
De fato, em pesquisa recente realizada com empreendedores do setor de *startups*, descobriu-se que talento do empreendedor e parcerias colaborativas para inovar são os dois principais recursos dos ecossistemas. Por outro lado, a integração com os atores fornecedores de suporte é motivo de insatisfação entre as comunidades.

Esse é o contexto do locus da pesquisa, que abrangeu as comunidades de *startups* localizadas no nordeste do Brasil, com objetivo de identificar quais fatores relacionados a comprometimento e confiança influenciam o engajamento para a cocriação de valor, assunto que será exposto nos tópicos seguintes.

#### 4.2 Perfil dos respondentes

Quanto ao gênero dos respondentes da pesquisa, 85% eram do sexo masculino e 15% do sexo feminino, conforme Figura 10.

Figura 10 - Sexo dos respondentes (n=163)

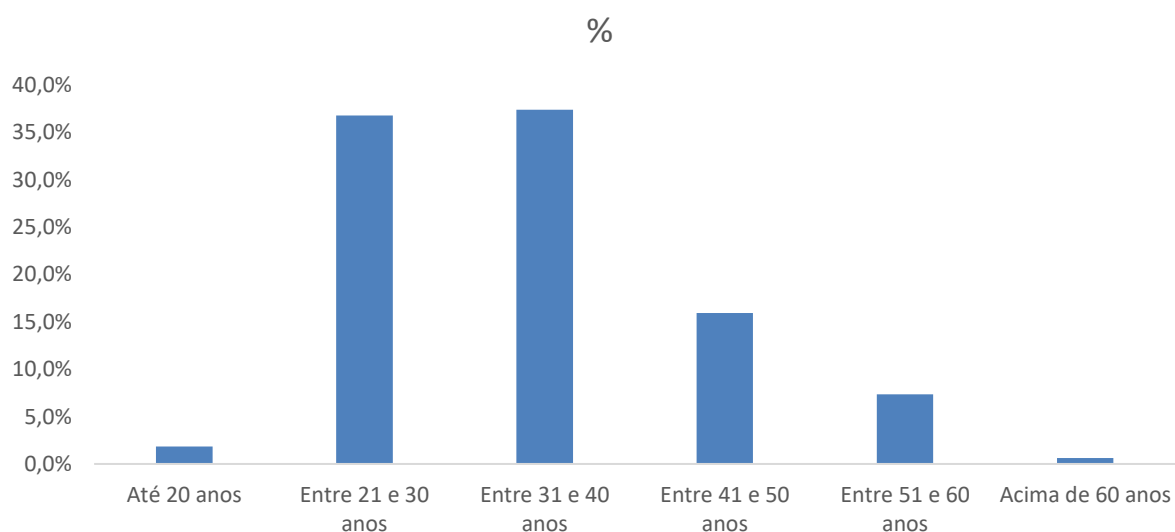


Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado é convergente com o perfil nacional (ABSTARTUPS, 2018), uma vez que o sexo masculino detém a maior fatia de empreendedores.

Em relação à faixa etária, os empreendedores até 20 anos representaram 1,8%; as faixas entre 21 e 30 anos e 31 e 40 anos, 36,8% e 37,4%, respectivamente; a faixa entre 41 e 50 anos, 16%; entre 51 e 60 anos, 7,4%; acima de 60 anos, 0,6% dos empreendedores, como pode ser observado na Figura 11.

Figura 11 - Faixas etárias dos respondentes (n=163)



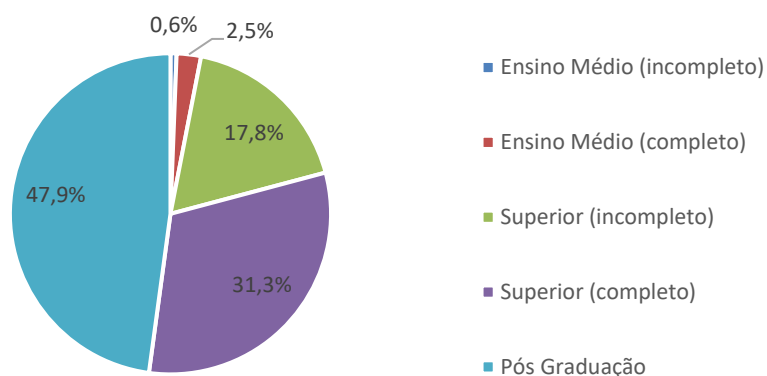
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando os dados, pode-se perceber que as duas faixas etárias que representam os respondentes entre 21 e 40 anos são detentoras do maior grupo, com 74,2% do total.

A Figura 12 indica que, quanto ao nível de escolaridade dos respondentes, 47,9% têm pós-graduação; 31,3%, ensino superior completo; 17,8%, superior incompleto; 2,5%, ensino médio completo; e 0,6%, ensino médio incompleto.

Como pode ser observado, o nível escolar dos respondentes com pós-graduação é bem superior ao grupo com nível superior completo.

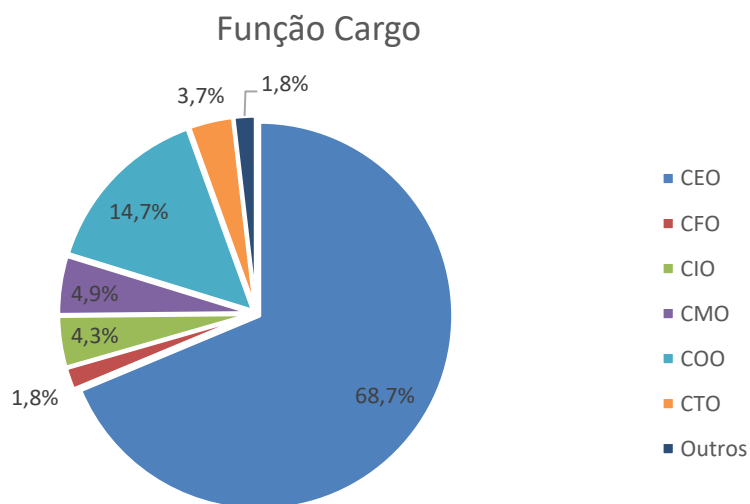
Figura 12 - Nível de escolaridade dos respondentes (n=163)



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à função dos respondentes, 68,7% são presidentes ou fundadores; 14,7%, diretores financeiros; 4,9%, diretores de marketing; 4,3%, diretores de informação; 3,7%, diretores de tecnologia; 3,6%, diretores de operações e outros, observáveis na Figura 13.

Figura 13 - Função do respondente (n=163)



Fonte: Dados da pesquisa.

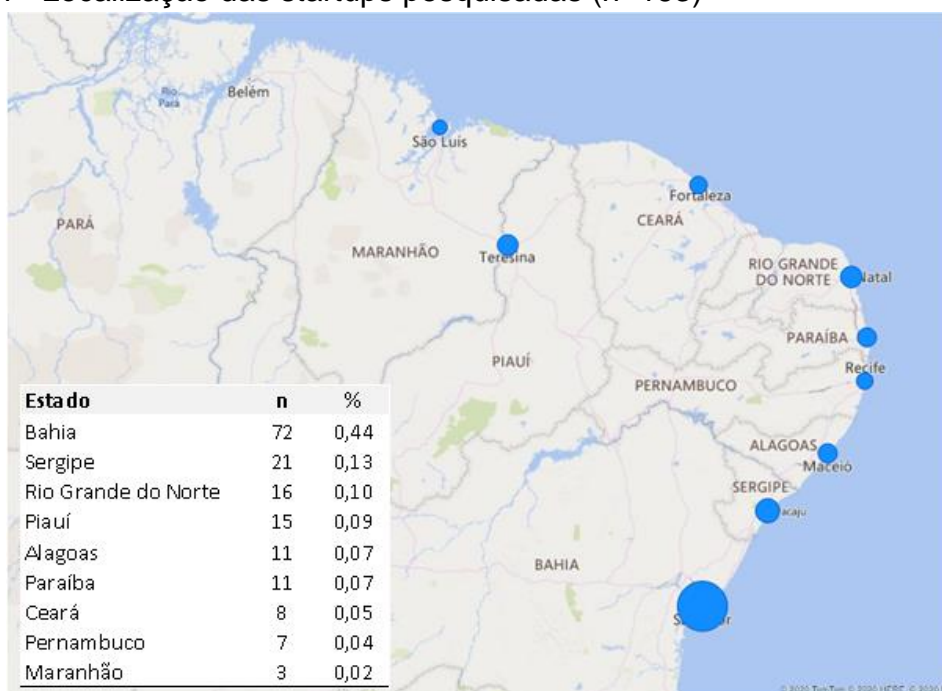
**Legenda:** CEO (*Chief Executive Officer*: presidente ou fundador), CFO (*Chief Financial Officer*: Diretor Financeiro), CIO (*Chief Information Officer*: Diretor de Informação), CMO (*Chief Marketing Officer*: Diretor de Marketing), COO (*Chief Operation Officer*: Diretor operacional, segundo posto hierárquico), CTO (*Chief Technology Officer*: Diretor de Tecnologia).



Em relação à localização das *startups* pesquisadas, a Figura 14 demonstra que 44% foram do estado da Bahia, seguido do Sergipe com 13%; Rio Grande do Norte, com 10%; Piauí com 9%; Alagoas e Paraíba, ambas com 7%; Ceará, Pernambuco e Maranhão com 5%, 4% e 2% respectivamente.

Os estados da Bahia, Sergipe e Rio Grande do Norte foram responsáveis pelo maior grupo de respondentes, com 67% do total.

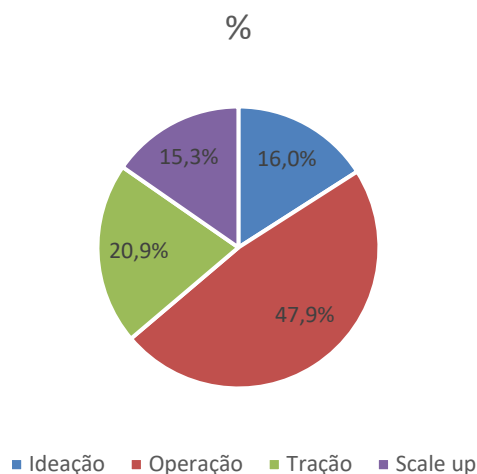
Figura 14 - Localização das startups pesquisadas (n=163)



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 15 apresenta as fases de atuação do negócio, verificando-se que 16% está na ideação; 47,9% em operação; 20,9% na fase de tração; e 15,3% na fase de *scale-up*. Vale salientar que a fase de ideação é o momento de formalização da empresa, e não necessariamente o momento em que ela começa a produzir.

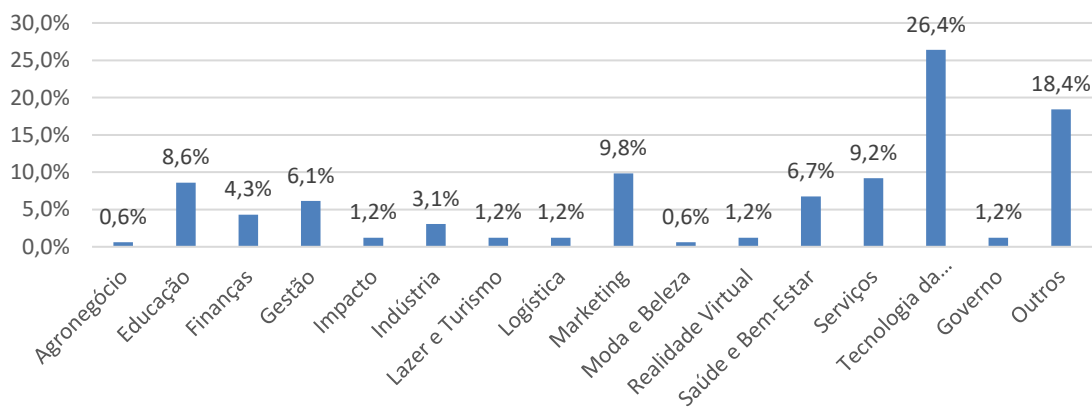
Figura 15 - Fase de atuação das startups (n=163)



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Figura 15 coadunam com os números da pesquisa nacional (ABSTARTUPS, 2018) em relação às fases de ideação (15%) e operação (45%), mas na fase de tração (33,7%) os empreendedores do nordeste estão em menor número. No entanto, a fase escalar da região nordeste, com 15,3%, é quase três vezes maior se comparada à mesma fase no *ranking* nacional, que é 5,5%. Em relação ao segmento de atuação, a maior parte das *startups* se concentra nos segmentos de tecnologia da informação (26,4%), marketing (9,8%), serviços (9,2%), educação (8,6%), saúde e bem-estar (6,7%), finanças (4,3%) e outros, com 28,7%, como é visto na Figura 16.

Figura 16 - Segmento de atuação das startups pesquisadas (n=163)



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 16, pode-se perceber que há diversidade dos segmentos de atuação na região nordeste, inversamente aos dados da pesquisa nacional.

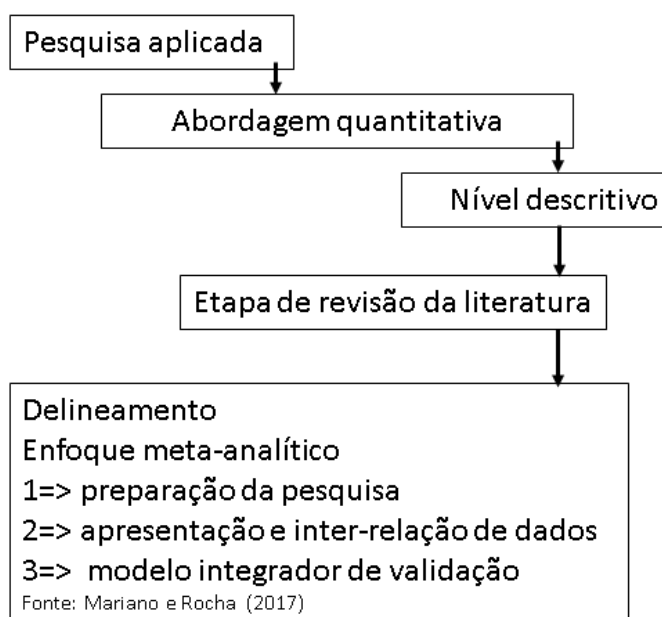
### 4.3 Resultados

Este tópico está dividido em dois subtópicos. O primeiro trata dos resultados da etapa de revisão de literatura da pesquisa, o segundo apresenta os resultados da etapa quantitativa.

#### 4.3.1 Resultados da etapa de revisão da literatura

O desenvolvimento da etapa de revisão da literatura a ser percorrido neste subtópico segue o caminho do fluxograma de pesquisa proposto, como pode ser observado na Figura 17.

Figura 17 - Desenvolvimento da etapa de revisão da literatura



Fonte: O Autor (2020).

Em atendimento ao objetivo deste estudo, no passo 1, o ponto de partida foi a definição dos descritores e escolha da base de dados a ser pesquisada (MARIANO; ROCHA, 2017; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.; PINTO, 2013).

Para busca e elaboração do banco de artigos inicial, optou-se pela base *Web of Science* (WOS, 2018). É uma base que contempla 6 bancos de dados *online* com mais de 33.000 periódicos, dos quais 3.000 na área de ciências sociais, abrangendo 1,4 bilhão de referências citadas e 100% de autores totalmente indexados e rigorosamente selecionados (WoS, 2018). O período de eleição foi estabelecido entre 1994 a 2020, somente artigos; com descritores em inglês e uso de truncadores aspas ou asterisco em todas as etapas de busca, nas áreas de *business* e *management*.

A pesquisa inicial foi executada a partir dos conceitos centrais de inovação; cadeias produtivas; relacionamento e redes organizacionais, todos em inglês, sinalizados com truncadores asteriscos ou aspas. Esse contexto foi o pano de fundo para se chegar ao descritor *Business to Business* (B2B) com 886 registros.

Nesse ponto da pesquisa, foram efetuadas filtrações para análise e manutenção ou exclusão de artigos por meio de leitura de títulos, de resumos e de textos completos até a obtenção do banco-base dos artigos de referência (ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.; PINTO, 2013). A filtração inicial considerando relacionamentos B2B levou aos textos da LDS com 684 registros à época.

Na segunda rodada de busca, os registros identificados na LDS foram filtrados para os descritores (em inglês) ecossistemas de serviço (27), plataformas de serviço (26); cocriação de valor (222); redes de cocriação (48), em um subtotal de 323 registros. Desse grupo, 42 artigos foram catalogados para iniciar o banco de artigos do referencial denominado BAR.

A LDS propõe que os ecossistemas de serviço são uma estrutura de integração entre atores sociais e econômicos acoplados, que interagem por meio de instituições e arranjos institucionais para cocriar valor e se engajarem em prestação mútua de serviços (VARGO; LUSCH, 2011). Esse mecanismo remete à própria gestão de marketing e como promover relacionamentos e cooperação entre atores, em lugar de competição (VARGO; LUSCH, 2017). Nesse sentido, associação entre LDS e a teoria da confiança e comprometimento foi recomendada como orientação em função de ser uma relação plausível entre abordagens, concernente ao estudo.

A partir do BAR, que continha 42 artigos, foi executada nova busca na mesma base dados WoS, associando os descritores truncados (em inglês) lógica dominante do serviço; ecossistemas de serviço; cocriação de valor; engajamento, adicionados de confiança e comprometimento. Essa terceira rodada de busca obteve um total de 334 artigos e, após filtração via análise e manutenção ou exclusão de artigos por

meio de leitura de títulos, de resumos e de textos completos, 68 artigos foram catalogados e adicionados ao BAr, que após essa atualização passou a conter 110 artigos.

Na quarta rodada, os 110 artigos catalogados foram filtrados e uma nova busca foi efetuada com a seguinte configuração de descritores truncados (em inglês): lógica dominante do serviço, ecossistemas de serviço, cocriação de valor; engajamento, confiança, comprometimento, capacidades dinâmicas, valor em uso, benefícios do relacionamento, valor percebido, benevolência, valores compartilhados e transferência de conhecimento. A busca obteve, como resultado do cruzamento entre os descritores, um total de 374 registros dos quais 59 foram catalogados e analisados em função do conteúdo aderente ao objetivo do estudo.

Feito isso, o BAr foi atualizado e robustecido, totalizando 169 artigos e, após nova filtragem, oito artigos foram extraídos como base para a construção do modelo com os possíveis fatores associados a comprometimento e confiança que influenciam o engajamento para a cocriação de valor em um ecossistema de serviço. O diagrama demonstrativo do desenvolvimento desse passo está apresentado na Figura 18.

Figura 18 - Caminho do alicerce teórico para construção do modelo conceitual

**Conceitos centrais: inovação; relacionamento, redes; marketing**

**Conceitos transversais**

**B2B** (886 registros)

Rodada 1

Lógica Dominante do Serviço (LDS)  
(684 registros)

Rodada 2

42 artigos catalogados

Rodada 3 LDS associada a comprometimento/ confiança  
+ 68 artigos catalogados

Rodada 4

+ 59 artigos catalogados

Filtragem e seleção de  
8 artigos

MODELO TEÓRICO

Fonte: O Autor (2020).

Posteriormente, outros artigos foram sendo adicionados, mas de forma pontual, como suporte ao BAR.

Embora seja uma abordagem consagrada com 25.400 citações, segundo Vargo e Lusch (2017), o avanço das pesquisas com base na LDS em novos níveis de abstração inclui confirmação empírica a fim de torná-la mais robusta. A teoria confiança e comprometimento de Morgan e Hunt (1994) também conta com um número respeitável de 28.700 citações, inclusos estudos empíricos publicados. Isso motivou o interesse por artigos que empregaram estatística multivariada para construção do modelo estrutural em atendimento aos objetivos do estudo.

O planejamento do passo 2 previa a utilização de técnicas bibliométricas como forma de aprofundamento da pesquisa qualitativa. Essa etapa foi efetuada por meio de análise de palavras-chave e os resultados de ocorrências catalogados por meio do cruzamento entre o descritor cocriação de valor e os nove fatores do modelo conceitual (valores compartilhados, benevolência, benefícios do relacionamento, confiança, comprometimento, transferência de conhecimento, valor em uso, valor percebido, habilidade proativa), como apresentados no Quadro 16.

Quadro 16 - Ocorrências de palavras-chave com cocriação de valor

Fatores	Ocorrências Cocriação de Valor 3.751 Palavras-chave 1994-2019	Palavras associadas	Ocorrências 1994-2019
Valores Compartilhados (VALCOMP)	00	Inovação	31
Benevolência (BENV)	00	Capacidades	31
Benefícios relacionamento (BENREL)	01	Engajamento+outros	66
Confiança (CONF)	42	Valor Percebido +outros	10
Comprometimento (COMP)	28	Ecosystemas serviços	25
Transferência de Conhecimento (TRANSCON)	03		
Valor em uso (VEU)	02		
Valor percebido (VALPER)	33		
Capacidades dinâmicas (HABPRO)	23		

Fonte: O Autor (2019).

O resultado demonstra que, para o cruzamento entre os termos cocriação de valor e os construtos do modelo, houve maior registro de ocorrência de palavras-chave respectivamente para confiança, comprometimento, valor percebido,

capacidades dinâmicas, transferência de conhecimento e valor em uso e benefícios do relacionamento. Não houve registro de ocorrência para os construtos valores compartilhados e benevolência. Durante a análise, foram observadas algumas situações de termos conjugados, por exemplo, valor percebido e outro termo, ou então a ocorrência de termos com significado semelhante, os quais foram considerados como ocorrência indireta. Essa metodologia foi aplicada para as demais análises de palavras-chave posteriores a esta.

As ocorrências de palavras-chave com o descritor ecossistemas de serviço em relação aos nove descritores do modelo conceitual mencionados anteriormente são apresentadas no Quadro 17.

Quadro 17 - Ocorrências de palavras-chave com ecossistemas de serviço

Fatores	Ocorrências Ecossistemas de serviços 7.465 Palavras-chave 1994-2019	Palavras associadas	Ocorrências 1994-2019
Valores Compartilhados (VALCOMP)	04	Benefícios	114
Benevolência (BENV)	00	Benefícios compartilhados	2
Benefícios relacionamento (BENREL)	00	Capacidades	01
Confiança (CONF)	03	Conhecimento	58
Comprometimento (COMP)	00	Engajamento	05
Transferência de Conhecimento (TRANSCON)	00	Risco	24
Valor em uso (VEU)	00	Poder	04
Valor percebido (VALPER)	00	Transferência benefícios	40
Capacidades dinâmicas (HABPRO)	00	Valores	133

Fonte: O Autor (2019).

O resultado obtido demonstra que, para o cruzamento entre os termos ecossistemas de serviço e os construtos do modelo, houve registro de ocorrência de palavras para valores compartilhados e confiança. Não foi observado registro de ocorrência para os demais construtos, o que constitui a lacuna observada que este estudo visa preencher.

A análise de palavras-chave também foi utilizada para identificar ocorrências entre cruzamentos dos descritores engajamento, ecossistemas de serviço;

cruzamento entre engajamento, confiança e comprometimento; e cruzamento entre cocriação de valor, confiança e comprometimento, no período 1994 a 2019.

O ano de 1994 foi escolhido como ponto inicial em função da publicação do artigo seminal da teoria KMV sobre marketing de relacionamento, de Morgan e Hunt (1994), abordagem que também fez parte da base teórica desta pesquisa.

Como forma de robustecer o passo 2, outra técnica foi associada, formando redes de configuração das palavras-chave que foram geradas por meio do *software* VOSviewer versão 1.6.7, compatível com extração de dados de pesquisa da base *Web of Science* para posterior processamento e análise.

O cruzamento entre os descritores engajamento e ecossistemas de serviço constatou 41 registros com ocorrência de 391 palavras-chave.

Desse grupo, as palavras ecossistemas de serviço, biodiversidade, conservação e gestão foram observadas respectivamente como as 4 maiores ocorrências e forças de *link* na rede.

Entre os achados, não foi constatada nenhuma palavra referente aos fatores do modelo proposto, e a palavra engajamento aparece em 12º lugar no *ranking* com 05 ocorrências, conforme Quadro 18.

Quadro 18 – Palavras-chave cruzamento, engajamento e ecossistemas de serviço

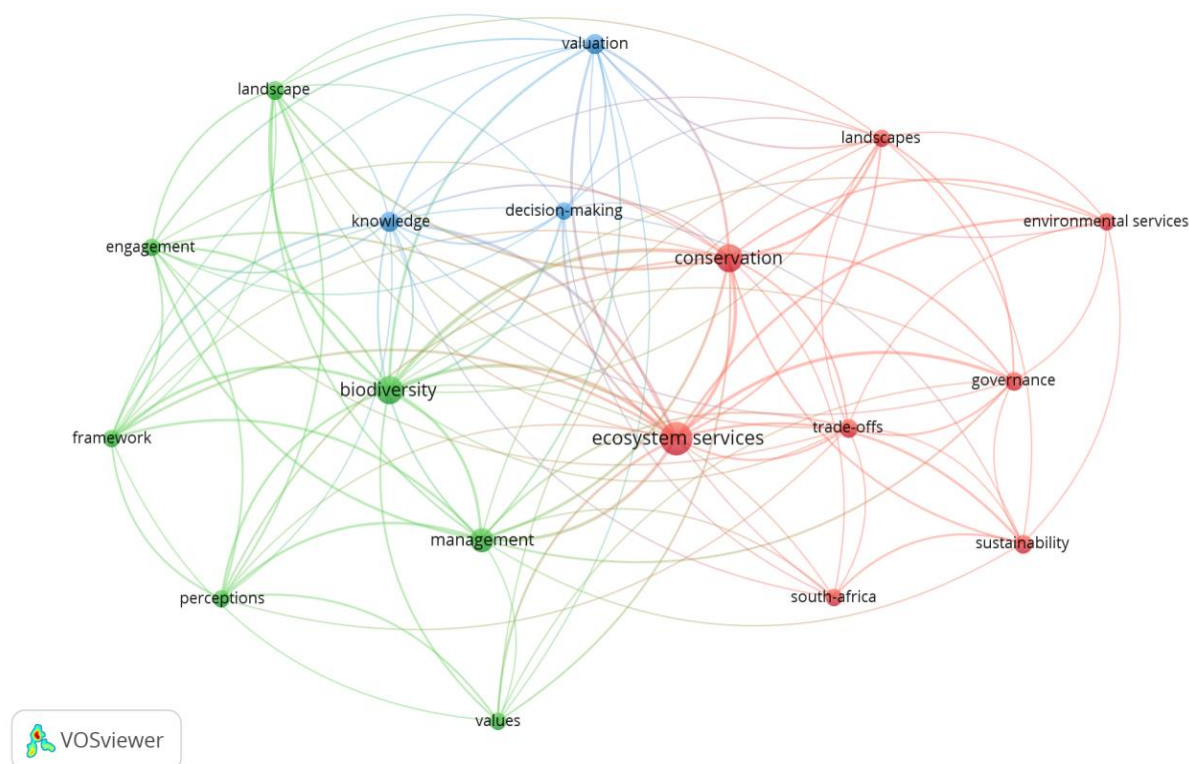
Palavra chave	Ocorrência	Força do link na rede
Ecosystem services	18	208
Biodiversity	13	166
Conservation	13	175
Management	10	128
Knowledge	7	104
Valuation	7	98
Governance	6	78
Landscape	6	78
Sustainability	6	66
Trade-offs	6	78
Decision-making	5	64
Engagement	5	73
Environmental services	5	72
Framework	5	66
Landscapes	5	76
Perceptions	5	68
South-africa	5	69
Values	5	57

Fonte: O Autor (2019).



A configuração da rede das palavras-chave referente ao cruzamento entre os descritores engajamento e ecossistemas de serviço está apresentada na Figura 19.

Figura 19 – Palavras-chave cruzamento engajamento e ecossistemas



Fonte: O Autor (2019).

O cruzamento entre os descritores engajamento, confiança e comprometimento constatou 219 registros com ocorrência de 1.365 palavras-chave.

Desse grupo, as palavras confiança, comprometimento, engajamento, satisfação, performance, impacto, antecedentes, lealdade, modelo e participação foram observadas respectivamente entre as 10 maiores ocorrências e forças de *link* na rede. Entre os achados, não foi constatada nenhuma ocorrência de palavra-chave referente aos fatores do modelo proposto.

No entanto, a análise de palavras-chave indica confiança, comprometimento e engajamento, nessa ordem, como os 3 descritores de maior interesse da comunidade de pesquisa dessa área, como pode ser visto no Quadro 19.

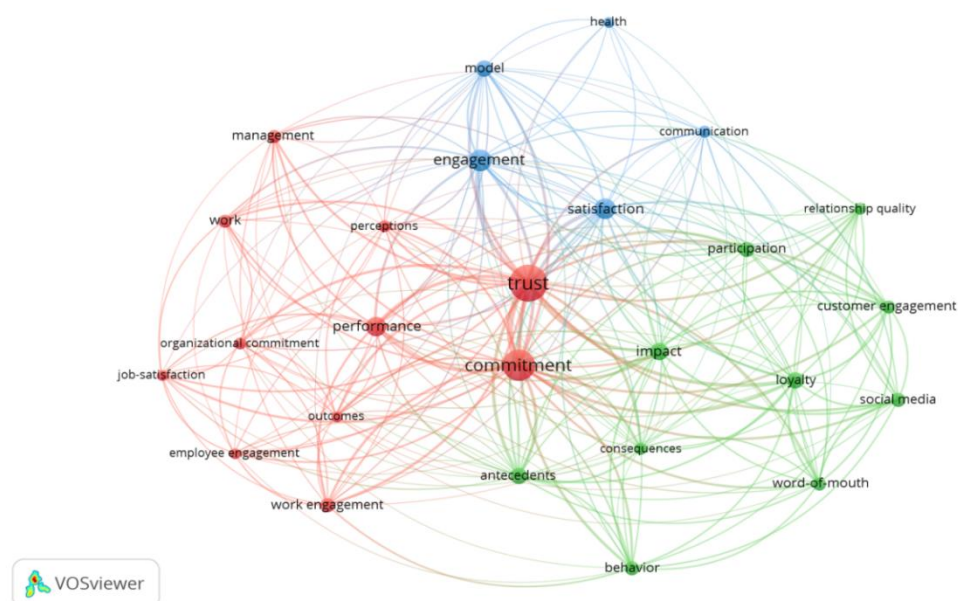
Quadro 19 – Palavras-chave cruzamento dos descritores engajamento confiança e comprometimento

Palavra chave	Ocorrência	Força do link na rede
Trust	117	1450
Commitment	84	1037
Engagement	41	491
Satisfaction	36	425
Performance	32	401
Impact	25	330
Antecedents	24	291
Loyalty	23	299
Model	22	266
Participation	21	264
Behavior	18	233
Social media	18	249
Work engagement	18	240
Organizational commitment	13	163
Relationship quality	12	166

Fonte: O Autor (2019).

A configuração da rede das palavras-chave do cruzamento entre os descritores engajamento, confiança e comprometimento está apresentada na Figura 20.

Figura 20 – Palavras-chave cruzamento dos descritores engajamento confiança e comprometimento (1994, 2019)



VOSviewer

Fonte: O Autor (2019).

O cruzamento entre os descritores cocriação de valor, confiança e comprometimento constatou 17 registros com ocorrência de 149 palavras-chave.

Desse grupo, as palavras confiança, cocriação de valor, comprometimento, boca a boca foram observadas respectivamente entre as 4 maiores ocorrências e forças de *link* na rede. Exceto confiança e comprometimento, não foi constatada, entre os achados, nenhuma ocorrência de palavra referente aos demais fatores do modelo proposto.

A análise de palavras-chave indica confiança, cocriação de valor e comprometimento, nessa ordem, como os 3 descritores de maior interesse da comunidade de pesquisa dessa área, como pode ser visto no Quadro 20.

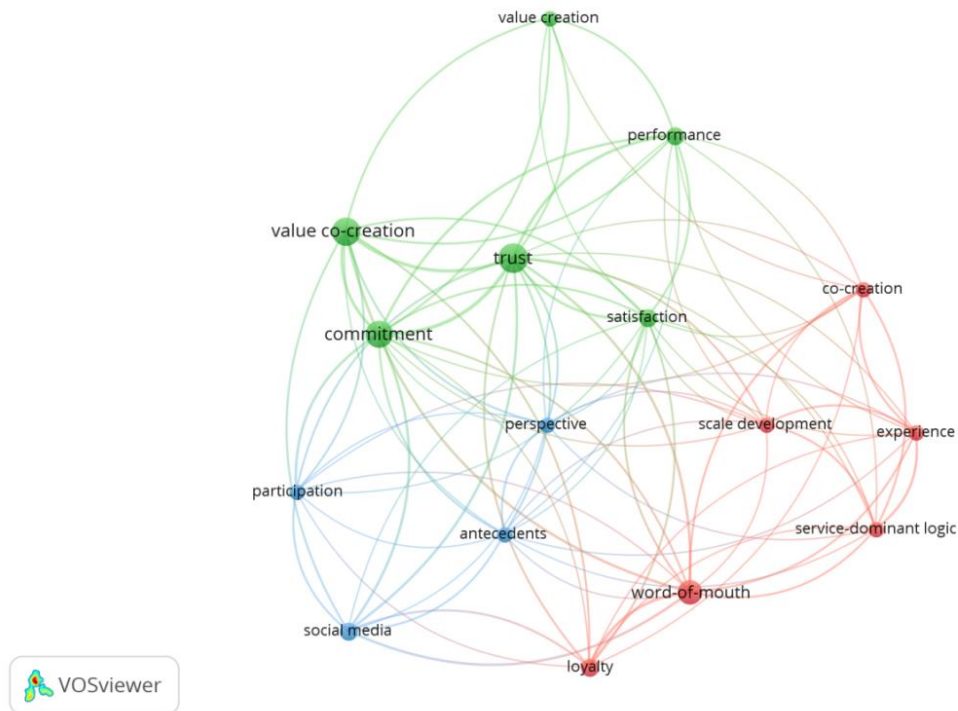
Quadro 20 – Palavras-chave cruzamento descritores cocriação de valor, confiança e comprometimento

Palavra-chave	Ocorrência	Força do link na rede
Trust	10	39
Value co-creation	9	27
Commitment	8	31
Word-of-mouth	7	26
Loyalty	4	17
Performance	4	19
Satisfaction	4	22
Social media	4	19
Antecedents	3	16
Co-creation	3	13
Experience	3	15
Participation	3	15
Perspective	3	14
Scale development	3	14
Service-dominant logic	3	15
Value creation	3	10

Fonte: O Autor (2019).

A configuração da rede das palavras-chave do cruzamento entre os descritores engajamento e ecossistemas de serviço está apresentada na Figura 21.

Figura 21 - Cruzamento descritores cocriação de valor, confiança e comprometimento



Fonte: O Autor (2019).

A construção do banco de artigos foi essencial para uma boa capacidade de articulação entre as técnicas bibliométricas, assim como a base de dados WoS, que proporciona baixa de arquivos contendo dados completos de até 500 estudos compilados por vez. Além disso, a plataforma WoS também possibilita baixar os dados no formato adequado para uso no software *VOSviewer*, o que, na prática, promove agilidade para o pesquisador trabalhar de forma dinâmica e bem fundamentada.

O passo 3 previa a catalogação dos achados bibliométricos por meio de observação de similaridades entre autores, abordagens e evidências para análise comparativa e validação de evidências dos resultados encontrados.

O primeiro produto do passo 3 obteve a estrutura integrada dos descritores de pesquisa e as abordagens LDS/ KMV, como está apresentado no Quadro 21.

Quadro 21 - Estrutura integrada de descritores de pesquisa e abordagens LDS/ KMV

<b>Relações entre os descritores e abordagens LDS/ KMV</b>	<b>Estudos de referência</b>
Lógica dominante do Serviço (LDS)	Vargo (2009); Vargo e Lusch (2004, 2008, 2016, 2017); Bartels (1968)
Ecossistemas de serviço	Vargo e Lusch (2008, 2016); Banoun, Dufour e Andiappan (2016); Lush, Vargo e Gustafsson (2016); Chandler e Lusch (2015)
Cocriação de valor (CCV)	Pralhad e Ramaswamy (2004); Gummesson (2007); Gronross e Voima (2013); Schutz (2011); Jaakkola e Alexander (2014); Lush e Nambisan (2015); Chandler e Lusch (2015); Prahalad e Ramaswamy (2000); Brodie <i>et al.</i> (2011, 2019); Frow <i>et al.</i> (2015); Payne <i>et al.</i> (2009); Karpen <i>et al.</i> (2014); Wilden <i>et al.</i> (2017); Payne, Storbacka e Frow (2007); Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2011); Lusch (2011); Nardelli e Broumels (2018); Franklin e Marshall (2018); Mingione e Leoni (2020); Fan e Luo (2020); Haase e Pick (2015); Rubio, Villaseñor e Yague (2019); Bruns e Jacob (2014); Eggert <i>et al.</i> (2018); Turetken <i>et al.</i> (2018); Macdonald, Kleinaltenkamp e Wilson (2016)
Engajamento	Frow <i>et al.</i> (2015); Chandler e Lusch (2015); Brodie <i>et al.</i> (2011); Jaakkola e Alexander (2014); Hollebek (2011); Brodie <i>et al.</i> (2011); Vivek, Beatty e Morgan (2012), Brodie <i>et al.</i> (2013); Harmeling <i>et al.</i> (2017); Vohra e Bhardwaj (2019); Storbacka (2019), Brodie <i>et al.</i> (2019); Fyrberg e Jürjado (2009); Royo Vela e Escoto Ortolá (2016); Hamidi e Gharneh (2017)
Plataformas de engajamento	Ramaswamy e Ozcan (2016); Korhonen <i>et al.</i> (2017); Hollebek (2017); Mcphee, Dedehayir e Seppanen (2017); Fehrer, Woratschek e Brodie (2018)
Confiança e comprometimento do relacionamento	Morgan e Hunt (1994); Chou e Chen (2018); Wei, Mcintyre e Soparnot (2015); Graça, Barry e Doney (2016); Kelly e Scott (2012); Dagger, David e Ng (2011); Franklin e Marshall (2018); Hessling, Asberg e Roxenhall (2018); Mlaker, Gorenak e Potocan (2016); Royo Vela e Escoto Ortolá (2016); Kashyap e Sivadas (2012); Wang e Jap (2017); Poddar <i>et al.</i> (2017); Tanskanen (2015); Chung (2012); Servera-Francés e Piqueras-Tomás, (2019); Arslanagic-Kalajdzic e Zabkar (2017); Khan e Kadir (2011); Hanaysha (2018); Pevec e Pisnik (2018); Tai (2011); Cater e Cater (2010); Altinay <i>et al.</i> (2014); Cai <i>et al.</i> (2013); Matanda, Ndubisi e Jie (2014); Mandal (2016); Shin, Park H. e Park S. (2019); Turetken <i>et al.</i> (2018); Hamidi e Gharneh (2017); Lin (2013); Lee <i>et al.</i> (2013); Ismail, Alam e Hamid (2017); Malik, Ngo e Kingshott (2018).
Confiança e comprometimento/ CCV	Luk, Liu e Ly (2018); Busser e Schulga (2018); Jayashankar <i>et al.</i> (2018)
Confiança e comprometimento/ Ecossistemas	Reche, Bertolini e Milan (2019)

Fonte: O Autor (2020).

O segundo produto obtido do passo 3 diz respeito à compilação de estudos adicionais referentes aos nove descritores empregados na estrutura do modelo conceitual, como pode ser visto na síntese do Quadro 22.

Quadro 22 - Síntese da compilação de estudos nove descritores do modelo

<b>Descritores</b>	<b>Estudos de referência</b>
Valores compartilhados (VALCOMP)	Morgan e Hunt (1994); Franklin e Marshall (2018); Hessling, Asberg e Roxenhall (2018); Mlaker, Gorenak e Potocan (2016); Royo Vela e Escoto Ortolá (2016); Kashyap e Sivadas (2012); Haase e Pick (2015)
Benevolência (BENV)	Morgan e Hunt (1994); Prahalad e Ramaswamy (2004); Fyrberg e Jüriado (2009); Pires, Stanton P. e Stanton J. (2004); Paulin e Ferguson (2010); Poddar <i>et al.</i> (2017); Tanskanen (2015); Chung (2012); Wang e Jap (2017)
Benefícios do relacionamento (BENREL)	Chou e Chen (2018); Wei, Mcintyre e Soparnot (2015); Graça, Barry e Doney (2016); Kelly e Scott (2012); Dagger, David e Ng (2011)
Confiança (CONF)	Morgan e Hunt (1994); Paulin e Ferguson (2010); Luk, Liu e Li (2018); Cater e Cater (2010); Fawcett S., Jones e Fawcett A. (2012);
Comprometimento (COMP)	Morgan e Hunt (1994); Leckie, Nyadzayo e Johnson (2017); Busser e Schulga (2018); Ismail, Alam e Hamid (2017); Shin, Park H. e Park S. (2019).
Transferência de conhecimento (TRANSFCON)	Cater e Cater (2010); Tokman e Beitelspacher (2011); Altinay <i>et al.</i> (2014); Cai <i>et al.</i> (2013); Najafi-Tavani <i>et al.</i> (2018)
Valor em uso (VEU)	Morgan e Hunt (1994); Vargo e Lusch (2004); Eggert <i>et al.</i> (2018); Nenonen e Storbacka (2010); Tokman e Beitelspacher (2011); Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2011); Heinonen <i>et al.</i> (2010); Bruns e Jacob (2014); Rubio, Villaseñor e Yague (2019); Sweeney, Plewa e Zurbruegg (2018); Macdonald, Kleinaltenkamp e Wilson (2016)
Valor percebido (VALPER)	Jayashankar <i>et al.</i> (2018); Karpen <i>et al.</i> (2014); Leckie, Nyadzayo e Johnson (2017); Khan e Kadir (2011); Arslanagic-kalajdzic e Zabkar (2017); Tai (2011); Servera-Francés e Piqueras-Tomás (2019); Pavec e Pisnik (2018)
Habilidade Proativa (HABPRO)	Nenonen, Gummerus e Skylar (2018); Vargo, Wieland e Akaka (2016); Hamidi e Gharneh (2017); Lin (2013); Lee <i>et al.</i> (2013); Matanda, Ndubisi e Jie (2014); Malik, Ngo e Kingshott (2018).

Fonte: O Autor (2019).

O terceiro produto do passo 3 refere-se às fontes de publicação, os principais *journals* dos artigos analisados foram distribuídos em três áreas: Serviços/Marketing, Negócios/B2B e Inovação/Serviços, como consta no Quadro 23.

Quadro 23 - Áreas de pesquisa e *journals*

<b>Área da frente de pesquisa</b>	<b><i>Journal</i></b>
Serviços / Marketing	Brazilian Marketing Journal; European Journal of Marketing; Journal of Service Research; Journal of Services Marketing; Journal of Business & Industrial Marketing; Journal of Business-to-Business Marketing; Journal of Marketing Theory and Practice; Journal of the Academy of Marketing Science; Industrial Marketing Management
Negócios / B2B	Business Horizons; Interaktive Wertschöpfung Durch Dienstleistungen; International Journal of Logistic Management; International Journal of Operations & Production Management; International Journal of Production Research; International Small Business Journal; Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics; Journal of Business Research; Journal of Cleaner Production; Journal of Personal Selling & Sales Management; Journal of Small Business Management; Journal of World Business
Inovação / serviços	Business & Information Systems Engineering; Industrial Management & Data Systems; R&D Management

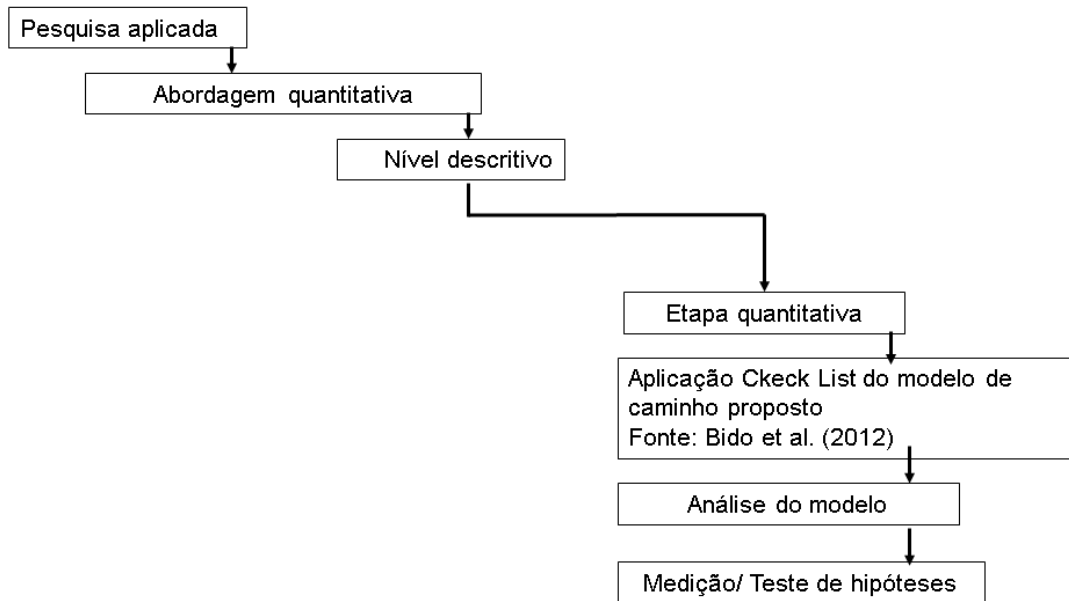
Fonte: O Autor (2019).

Após execução da etapa de revisão da literatura, obteve-se a estrutura do modelo conceitual incorporado à LDS e modelo KMV e, por conseguinte, o modelo estrutural hipotetizado, o qual foi analisado na parte quantitativa deste estudo, detalhada nos subtópicos a seguir.

#### 4.3.2 Resultados da etapa quantitativa

O desenvolvimento da etapa quantitativa a ser discorrido neste subtópico segue o caminho do fluxograma de pesquisa proposto, como pode ser observado na Figura 22.

Figura 22 - Desenvolvimento da parte quantitativa



Fonte: O Autor (2020).

De acordo com a LDS, todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos e provedores de serviços em ecossistemas, e o serviço é a base fundamental da troca (VARGO; LUSCH, 2008, 2016).

Para Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2011), valor é uma construção social e, portanto, a CCV é adaptada por forças sociais, reproduzida por estruturas sociais e pode ser assimétrica para os atores implicados. Assim, uma rede de partes interessadas pode cocriar valor ao longo do tempo por meio de uma estrutura adaptável para atividades de inovação e instituições compatíveis, que promova a interação apoiando o aumento das relações entre as partes e permita o alcance do empoderamento dos participantes (NARDELLI; BROUMELS, 2018).

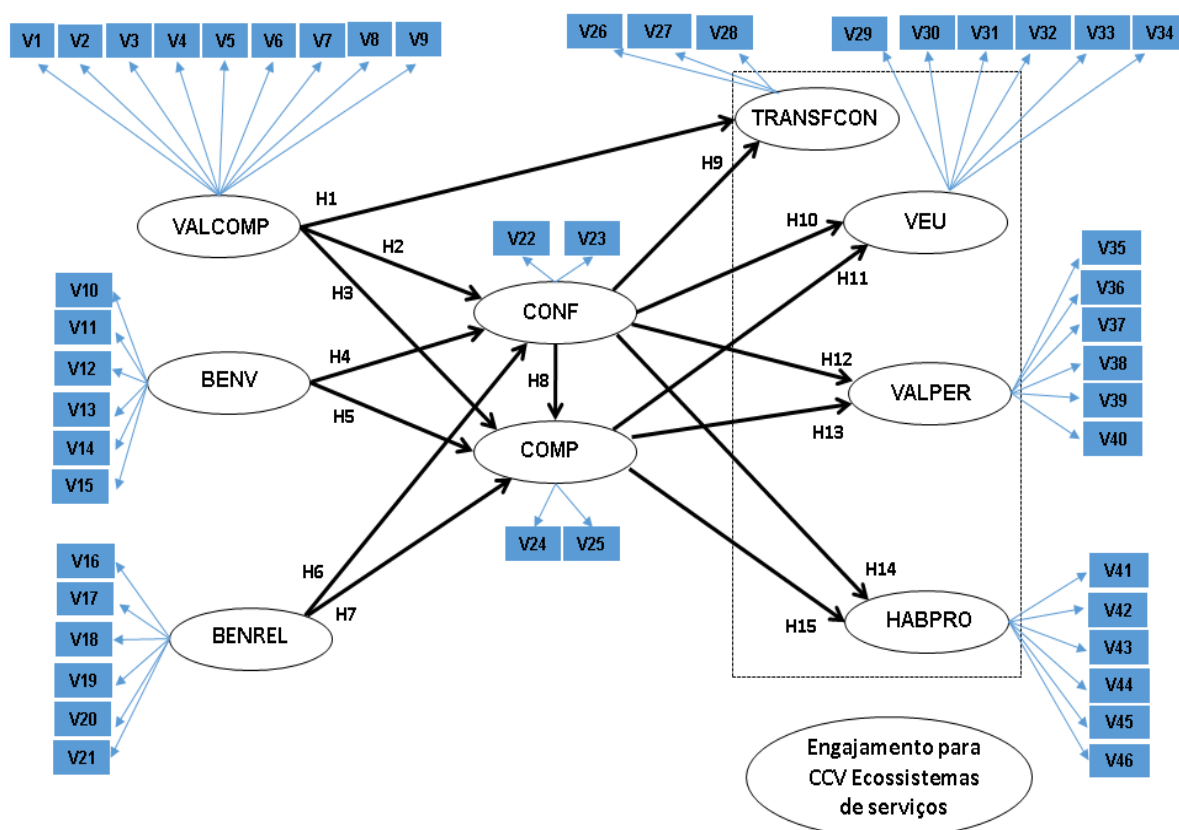
O modelo estrutural que serviu de base para este estudo visa responder quais fatores associados a comprometimento e confiança influenciam o engajamento para a cocriação de valor em ecossistemas de serviço. Tal questionamento é importante e a estrutura de inter-relações implicadas recorreu à modelagem de equações estruturais (MEE) em função de suas características principais, isto é, estimar múltiplas relações de dependência e interdependência, capacidade de simular conceitos não observados nessas relações e corrigir erro de mensuração, determinando um modelo explicativo do conjunto de relações.



As VLs independentes (exógenas) valores compartilhados, benevolência e benefícios do relacionamento e as VLs dependentes (endógenas) confiança, comprometimento, transferência de conhecimento, valor em uso, valor percebido e habilidade proativa configuram a parte estrutural (modelo interno) com as relações entre construtos. Na estrutura de mensuração (modelo externo), que neste caso é reflexivo, se assume que os 46 indicadores (variáveis observáveis) são causados pelos construtos latentes (HAIR Jr. *et al.*, 2014).

O diagrama completo de caminhos com as relações estruturais teorizadas hipoteticamente e especificações de mensuração, conforme previsto em objetivo específico 4, está apresentado na Figura 23.

Figura 23 - Diagrama de caminhos com relações estruturais e de medição



Fonte: O Autor (2020).

Nota 1: As especificações do modelo de mensuração são identificadas em azul, as especificações do modelo estrutural são identificadas em preto e branco, ligadas por setas pretas.

Estimar o modelo significa obter medidas empíricas das relações entre os indicadores e os construtos modelo de mensuração, e também entre os construtos modelo estruturais. As medidas empíricas permitem comparar medidas teóricas e modelos estruturais constituídos perante a realidade por meio dos dados amostrais, quer dizer, pode-se determinar quão bem a teoria se ajusta aos dados e, desse modo, obterem-se indicações mais precisas da capacidade preditiva do modelo em termos de qualidade.

Em modelagens de equações estruturais baseadas em covariâncias CB-SEM, preconiza-se efetuar a análise em duas etapas: a primeira com análise fatorial confirmatória (AFC) para avaliar correlações das VLs entre si no modelo de mensuração, e a segunda etapa avalia o modelo de relações estruturais com suas respectivas hipóteses (HAIR JR. *et al.*, 2009).

No contexto do PLS-SEM, esse enfoque pode ser substituído por uma abordagem de um passo em função da forma de iteração do algoritmo correspondente a *partial*. Nesse sentido, é recomendável rodar o modelo estrutural de forma direta com o PLS-SEM e avaliar a mensuração em separado (HAIR Jr. *et al.*, 2009; RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014; BIDO; DA SILVA, 2019).

Diante disso, utilizou-se o SmartPLS-SEM 3.3.2 (RINGE; WENDE; BECKER, 2015), mais adequado à natureza desta pesquisa e ao nível de complexidade do modelo, constituído de nove construtos e 15 caminhos diretos. Posteriormente aos ajustes de medição, o modelo estrutural foi avaliado.

A avaliação de modelos reflexivos de medição inclui confiabilidade composta, que avalia consistência interna, confiabilidade do indicador individual e variância média extraída (AVE), que avaliam a validade convergente (VC), ou extensão em que uma medida se correlaciona positivamente com as demais medidas do mesmo construto.

Literatura anterior recomenda uso da confiabilidade composta em substituição ao alfa de Cronbach em função da característica de estimação, pois devido à alta sensibilidade do alfa de Cronbach, a quantidade de itens na escala tende a subestimar a confiabilidade de consistência interna, fornecendo uma medida conservadora no PLS-SEM (BAGOZZI; YI, 1988; WONG, 2013; HAIR JR. *et al.*, 2014).

O critério de Fornell-Larcker (1981), por sua vez, é mais comumente utilizado para avaliar validade discriminante (VD), o qual preconiza que a raiz quadrada de cada

construto deve ser superior à sua correlação mais alta com qualquer outro construto do modelo.

A VD representa a extensão em que um construto é efetivamente distinto de outros construtos por padrões empíricos (HAIR JR. *et al.*, 2014). Os critérios de avaliação e ajustes do modelo de medição estão descritos no Quadro 24.

Quadro 24 - Critérios de avaliação e ajuste do modelo de medição

<b>Indicador/ Procedimento</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Valor referencial/ Critério</b>	<b>Referências</b>
<b>Variância Média Extraída AVE</b>	Validades Convergentes	AVE >0,50	Henseler; Ringle e Sinkovics (2009)
<b>Cargas cruzadas</b>	Validade Discriminante	Valores das cargas maiores nas VLs originais do que em outras.	Chin (1998)
<b>Critério de Fornell e Larcker</b>	Validade Discriminante	Comparam-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada construto com as correlações (de Pearson) entre os construtos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos construtos.	Fornell e Larcker (1981)
<b>Confiabilidade Composta</b>	Confiabilidade do modelo	CC > 0,70	Bagozzi e Yi (1988); Hair <i>et al.</i> (2014)
<b>Teste t de Student</b>	Avaliação das significâncias das correlações e regressões	T >= 1,96	Hair <i>et al.</i> (2014)

Fonte: Adaptado de Ringle, Da Silva e Bido (2014).

#### 4.3.2.1 Viés do Método Comum

Pesquisas efetuadas por meio de questionário autoaplicável podem desenvolver viés do método comum (VMC). A incidência do viés pode causar subestimação ou superestimação dos coeficientes estruturais que refletem as relações entre VLs porque os dados foram obtidos a partir da mesma fonte, ou mesmo

respondente, mesmo formato de resposta, com forma de coleta e momento iguais (PODSAKOFF *et al.*, 2003; PODSAKOFF, P.; MACKENZIE; PODSAKOFF, N., 2012).

Para prevenir e evitar o VMC, algumas medidas preventivas processuais foram efetuadas, como segue: dados coletados em períodos distintos de tempo, proteção de anonimato do respondente, todas as questões foram codificadas de tal modo a dificultar ao respondente entender tanto a ordem quanto a interligação entre os conteúdos; a escala foi ancorada com elementos verbais nas extremidades e os itens foram revisados tanto na construção da escala quanto no pré-teste (PODSAKOFF, P., MACKENZIE, PODSAKOFF, N., 2012).

Além disso, Bido, Mantovani e Cohen (2018) sugerem um método adicional como forma de avaliar a incidência de VMC na coleta de dados. Nesse sentido, foi utilizado o método de fator único de Harman por meio de análise fatorial exploratória (AFE) para extração de componentes principais, solução não rotacionada, efetuada com o *software* JAMOVI 1.2 (2020). A metodologia de Harman preconiza que se um fator único for extraído ou um único fator for responsável por mais de 50% da variância do conjunto de variáveis avaliadas, o efeito da VCM pode ser significativo (PODSAKOFF, P.; MACKENZIE; PODSAKOFF, N., 2012).

Na rodada da fatorial com o modelo inicial (46 itens) foram extraídos 11 componentes com autovalor > 1, e um componente extraiu apenas 34,7% (valor bem menor que os 50% do teste de Harman) como está sinalizado em negrito e itálico no Quadro 25.

Quadro 25 - Sumário da AFE modelo inicial

<b>Componente</b>	<b>Cargas</b>	<b>% de Variância</b>	<b>% Cumulativo</b>
<b>1</b>	<b>15.95</b>	<b>34.68</b>	<b>34.7</b>
2	2.58	5.61	40.3
3	2.25	4.90	45.2
4	1.83	3.98	49.2
5	1.63	3.53	52.7
6	1.39	3.03	55.7
7	1.26	2.74	58.5
8	1.22	2.65	61.1
9	1.15	2.50	63.6
10	1.01	2.20	65.8
<b>11</b>	<b>1.01</b>	2.19	68.0

Fonte: JAMOVI 1.2 (2020).

Na segunda rodada, a fatorial com o modelo final extraiu 8 componentes com autovalor > 1 e um componente extraiu apenas 37,3% (bem abaixo do valor de 50% de Harman) como está sinalizado em negrito e itálico no Quadro 26.

Quadro 26 - Sumário da AFE modelo final

Componente	Cargas	% de Variância	% Cumulativo
<b>1</b>	<b>13.80</b>	<b>37.28</b>	<b>37.3</b>
2	2.25	6.09	43.4
3	1.88	5.09	48.5
4	1.77	4.78	53.2
5	1.19	3.22	56.5
6	1.16	3.14	59.6
7	1.12	3.04	62.6
<b>8</b>	<b>1.03</b>	2.77	65.4

Fonte: JAMOVI 1.2 (2020).

Portanto, em ambos os modelos (inicial e final) não é esperado que o viés comum do método seja um problema. Os *Scree Plots* resultantes desta operação no relatório de saída do JAMOVI 1.2 (2020) podem ser observados no Apêndice C.

#### 4.3.2.2 Análise do modelo de medição

Na primeira rodada do modelo de medição, em relação à confiabilidade composta, todos os itens do modelo apresentaram valores acima do recomendado entre 0,82 e 0,90, todas as correlações foram significantes ( $p < 0,05$ ), e valores t acima de 1,96 (BAGOZZI; YI, 1988; HAIR JR. *et al.*, 2014). A variância média extraída (AVE) excedeu o ponto de corte de 0,50 em sete dos nove itens, condição não atingida pelos construtos benefícios do relacionamento e valores compartilhados (valores em vermelho e itálico), observáveis na Tabela 1 (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

Sete construtos do modelo confirmaram validade discriminante (VD) pelo critério de Fornell e Larcker (1981) porque a raiz quadrada de cada construto na diagonal apresentou-se maior que as correlações entre os construtos fora da diagonal,

e também com valores mais altos em suas respectivas VLS do que em outras (CHIN, 1998).

Os construtos valores compartilhados e benefícios do relacionamento não excederam a correlação quadrática acima de 0,70 (valores em vermelho e itálico), como pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1 - Valores de correlações, confiabilidade, validade convergente

N=163	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1-BENREL	<b>0.690</b>									
2-COMP	0.588	<b>0.840</b>								
3-CONF	0.385	0.340	<b>0.834</b>							
4-HABPRO	0.636	0.526	0.343	<b>0.767</b>						
5-BENV	0.711	0.587	0.356	0.652	<b>0.711</b>					
6-TRANSFCON	0.406	0.339	0.445	0.466	0.426	<b>0.873</b>				
7-VALCOMP	0.703	0.606	0.486	0.616	0.732	0.447	<b>0.636</b>			
8-VALPER	0.657	0.491	0.387	0.768	0.640	0.431	0.611	<b>0.749</b>		
9-VEU	0.728	0.619	0.435	0.654	0.645	0.430	0.706	0.773	<b>0.715</b>	
Confiabilidade	0,842	0,827	0,82	0,895	0,858	0,905	0,857	0,885	0,86	>0,7 CONF
AVE	<b>0,476</b>	0,705	0,696	0,589	0,506	0,761	<b>0,404</b>	0,562	0,512	>0,5 VC

Nota: Todas as correlações são significantes a 5%.

Fonte: Dados da pesquisa (primeira rodada).

Em nível de indicadores, a maioria dos itens apresentou cargas cruzadas acima de 0,70, consideradas satisfatórias (Hair Jr. *et al.*, 2014). Alguns itens apresentaram cargas cruzadas entre 0,40 e 0,70, em especial nos grupos de indicadores dos construtos valores compartilhados e benefícios do relacionamento, como pode ser observado na Tabela 2. O modelo de mensuração apresentou bom resultado em termos de confiabilidade composta, mas precisou de ajustes para obter validade convergente e discriminante. A lógica é que um construto compartilha mais variação com seus indicadores do que com qualquer outro construto, o que confirma a unidimensionalidade do modelo.

Tabela 2 - Valores das cargas cruzadas dos indicadores nas VLs

Cargas cruzadas Nível dos itens									
	BENREL	COMP	CONF	HABPRO	POBEN	TRANSFCC	VALCOMP	VALPER	VEU
Q9BRCF1	<b>0.621</b>	0.336	0.239	0.398	0.450	0.334	0.504	0.424	0.424
Q9BRCF2	<b>0.525</b>	0.203	0.299	0.205	0.327	0.119	0.330	0.277	0.430
Q9BRCF3	<b>0.703</b>	0.355	0.307	0.348	0.443	0.253	0.460	0.390	0.500
Q10BRCP1	<b>0.815</b>	0.504	0.262	0.557	0.480	0.308	0.522	0.529	0.579
Q10BRCP2	<b>0.780</b>	0.547	0.248	0.475	0.613	0.247	0.580	0.564	0.621
Q10BRCP3	<b>0.655</b>	0.400	0.277	0.576	0.587	0.402	0.482	0.478	0.433
Q12CP1	0.495	<b>0.821</b>	0.268	0.418	0.479	0.234	0.428	0.413	0.478
Q12CP2	0.493	<b>0.858</b>	0.302	0.463	0.506	0.330	0.582	0.412	0.557
Q12CF1	0.307	0.325	<b>0.842</b>	0.316	0.312	0.388	0.459	0.272	0.329
Q12CF2	0.336	0.241	<b>0.825</b>	0.255	0.281	0.353	0.350	0.376	0.399
Q19CFHPRO1	0.422	0.363	0.331	<b>0.686</b>	0.512	0.372	0.418	0.459	0.451
Q19CFHPRO2	0.544	0.412	0.238	<b>0.791</b>	0.496	0.422	0.454	0.573	0.438
Q19CFHPRO3	0.602	0.424	0.243	<b>0.826</b>	0.567	0.373	0.551	0.652	0.557
Q20CPHPRO1	0.469	0.442	0.289	<b>0.832</b>	0.554	0.371	0.489	0.601	0.512
Q20CPHPRO2	0.523	0.461	0.272	<b>0.821</b>	0.527	0.324	0.513	0.731	0.612
Q20CPHPRO3	0.338	0.294	0.197	<b>0.622</b>	0.305	0.282	0.401	0.495	0.420
Q7PBCF 1	0.386	0.415	0.263	0.372	<b>0.720</b>	0.308	0.462	0.357	0.399
Q7PBCF 2	0.528	0.435	0.234	0.561	<b>0.784</b>	0.352	0.546	0.437	0.432
Q7PBCF 3	0.530	0.426	0.275	0.478	<b>0.798</b>	0.289	0.562	0.458	0.487
Q8PBCP 1	0.502	0.325	0.191	0.366	<b>0.707</b>	0.226	0.442	0.426	0.409
Q8PBCP 2	0.618	0.564	0.287	0.596	<b>0.709</b>	0.321	0.653	0.641	0.640
Q8PBCP 3	0.434	0.236	0.257	0.325	<b>0.513</b>	0.312	0.380	0.333	0.286
Q14CFTRF 1	0.398	0.325	0.329	0.428	0.404	<b>0.840</b>	0.403	0.422	0.384
Q14CFTRF 2	0.379	0.360	0.347	0.456	0.409	<b>0.881</b>	0.386	0.393	0.391
Q14CFTRF 3	0.297	0.217	0.474	0.348	0.313	<b>0.895</b>	0.385	0.323	0.355
Q4VLCTRF 1	0.377	0.218	0.309	0.363	0.424	0.294	<b>0.555</b>	0.388	0.359
Q4VLCTRF 2	0.481	0.491	0.255	0.402	0.445	0.280	<b>0.660</b>	0.422	0.559
Q4VLCTRF 3	0.416	0.416	0.142	0.357	0.346	0.155	<b>0.565</b>	0.436	0.405
Q5VCCF1	0.265	0.282	0.182	0.286	0.378	0.286	<b>0.471</b>	0.226	0.290
Q5VCCF2	0.560	0.495	0.289	0.481	0.524	0.339	<b>0.717</b>	0.502	0.534
Q5VCCF3	0.415	0.318	0.474	0.399	0.475	0.313	<b>0.660</b>	0.341	0.424
Q6VCCP1	0.554	0.393	0.481	0.341	0.478	0.276	<b>0.712</b>	0.366	0.481
Q6VCCP2	0.343	0.368	0.156	0.385	0.501	0.288	<b>0.618</b>	0.290	0.375
Q6VCCP3	0.528	0.445	0.381	0.491	0.588	0.317	<b>0.715</b>	0.493	0.544
Q17CFVLP1	0.546	0.447	0.265	0.563	0.541	0.248	0.506	<b>0.756</b>	0.623
Q17CFVLP2	0.502	0.392	0.271	0.549	0.496	0.278	0.491	<b>0.809</b>	0.659
Q17CFVLP3	0.554	0.380	0.238	0.600	0.512	0.375	0.509	<b>0.707</b>	0.538
Q18CPVLP1	0.433	0.323	0.270	0.609	0.381	0.337	0.460	<b>0.772</b>	0.595
Q18CPVLP2	0.457	0.290	0.310	0.563	0.484	0.368	0.360	<b>0.707</b>	0.507
Q18CPVLP3	0.452	0.353	0.381	0.574	0.451	0.347	0.407	<b>0.739</b>	0.542
Q15CFVEU 1	0.542	0.352	0.236	0.442	0.429	0.301	0.467	0.526	<b>0.662</b>
Q15CFVEU 2	0.573	0.412	0.328	0.450	0.485	0.234	0.585	0.569	<b>0.754</b>
Q15CFVEU 3	0.441	0.318	0.325	0.326	0.387	0.305	0.414	0.389	<b>0.654</b>
Q16CPVEU1	0.592	0.597	0.398	0.529	0.545	0.418	0.553	0.576	<b>0.828</b>
Q16CPVEU2	0.629	0.543	0.326	0.594	0.566	0.315	0.601	0.761	<b>0.815</b>
Q16CPVEU3	0.298	0.340	0.223	0.426	0.297	0.247	0.377	0.448	<b>0.534</b>

Nota: Todas as cargas cruzadas são significantes a 5%.

Fonte: Dados da pesquisa (primeira rodada).

Indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser considerados para remoção apenas se, com isso, se obtiver aumento na confiabilidade composta e no AVE além do ponto de corte (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011; HAIR JR. *et al.*, 2014). No entanto, essa exclusão deve ser efetuada com cuidado a fim de preservar a validade de conteúdo (HAIR JR. *et al.*, 2014; BIDO; DA SILVA, 2019).

Reespecificação do modelo deve considerar prioritariamente a teoria subjacente e o impacto da mudança. Indicadores de construtos reflexivos são causados pela respectiva VL e espera-se que tenham correlação alta entre si. Assim, qualquer item pode ser removido desde que a VL correspondente tenha confiabilidade suficiente e pelo menos três itens sejam mantidos (especificados) para se evitar problemas com identificação (quantidade de itens por VL) (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Hair Jr. *et al.* (2009) recomendam que, em caso de modificações de pequeno porte, a integridade teórica do modelo seja preservada e a pesquisa poderá avançar usando o modelo e os dados prescritos após realizarem-se as mudanças sugeridas.

Adaptando-se aos requisitos anteriores, o ajuste implementado utilizou análise de conteúdo associada a duas abordagens de diagnóstico. Em primeiro lugar, análise de cargas cruzadas em relação ao construto, e em segundo lugar, busca para obter o conjunto de relações com o melhor ajuste de especificação por meio de um processo de triagem sequencial, de acordo com Bido e Da Silva (2019).

O Quadro 24 aponta que três indicadores removidos precisaram de revisão de conteúdo na fase de pré-teste; os demais removidos apresentaram comportamento satisfatório anteriormente, o que não foi ratificado na pesquisa de campo. A síntese dos itens removidos pode ser observada no Quadro 27.



Quadro 27 - Síntese de indicadores para remoção

Indicador	Carga cruzada modelo medição	Argumento de remoção	Comportamento do item (pré-teste)	Referência
a- Q9BRCF2	0,525	Carga cruzada baixa no mesmo construto	Satisfatório	Chou; Chen (2018)
b- Q8PBBCP3	0,513	Idem item "a"	Satisfatório	Wang; Jap (2017)
c- Q5VCCF1	0,471	Idem item "a"	Necessidade de adaptação de termo	Kashyap; Sivadas (2012);
d- Q16CPVEU3	0,534	Idem item "a"	Satisfatório	Bruns; Jacob (2014)
e- Q4VLCTRF 1	0,569	Idem item "a"	Satisfatório	Najafi-Tavani et al. (2018)
f- Q4VLCTRF 2	0,662	Carga cruzada alta em outro construto	Necessidade de adaptação de termo	
g- Q4VLCTRF 3	0,609	Idem item "f"	Necessidade de adaptação de termo	
h- Q18CPVLP2	0,707	Idem item "f"	Satisfatório	Serverá-Francés; Piquerás-Tomás (2019)
i- Q18CPVLP3	0,714	Idem item "f"	Satisfatório	

Fonte: Dados da pesquisa.

A confiabilidade do modelo (valores entre 0,82 e 0,90) sugere que o conceito foi medido de forma consistente em nível de construto. Nos modelos reflexivos, todos os itens são conformados dentro do mesmo domínio conceitual do construto, ou seja, mudanças em um indicador significam mudanças associadas a outros indicadores porque eles se movem juntos (HAIR JR. *et al.*, 2014). Considerando natureza e complexidade do modelo, a reespecificação foi de pequena proporção (inferior a 20%), o que implica em manter a estrutura sem necessidade de aplicação em nova amostra (HAIR JR. *et al.*, 2009; BIDO; DA SILVA, 2019).

Em suma, os critérios de medição foram atendidos, as VLS correspondentes foram mantidas com, no mínimo, cinco indicadores cada. Todas as cargas de indicadores excederam o limiar de 0,60, como pode ser confirmado na Tabela 3 (BAGOZZI; YI, 1988; CHIN, 1998; HAIR *et al.*, 2009).

Tabela 3 - Valores ajustados das cargas cruzadas dos indicadores nas VLs

Cargas cruzadas nível dos itens									
	BENREL	COMP	CONF	HABPRO	POBEN	TRANSFCON	VALCOMP	VALPER	VEU
Q9BRCF1	<b>0.639</b>	0.337	0.239	0.398	0.415	0.332	0.483	0.439	0.412
Q9BRCF3	<b>0.681</b>	0.356	0.307	0.348	0.437	0.253	0.451	0.417	0.507
Q10BRCP1	<b>0.825</b>	0.504	0.262	0.557	0.458	0.306	0.496	0.511	0.590
Q10BRCP2	<b>0.783</b>	0.546	0.248	0.475	0.614	0.246	0.560	0.520	0.635
Q10BRCP3	<b>0.691</b>	0.400	0.276	0.576	0.575	0.398	0.462	0.435	0.429
Q12CP1	0.497	<b>0.816</b>	0.268	0.418	0.482	0.232	0.393	0.381	0.460
Q12CP2	0.510	<b>0.862</b>	0.302	0.463	0.511	0.328	0.549	0.432	0.557
Q12CF1	0.312	0.325	<b>0.842</b>	0.316	0.298	0.389	0.476	0.209	0.316
Q12CF2	0.294	0.241	<b>0.826</b>	0.255	0.267	0.355	0.376	0.337	0.406
Q19CFHPRO1	0.432	0.364	0.331	<b>0.686</b>	0.497	0.370	0.410	0.376	0.427
Q19CFHPRO2	0.562	0.412	0.238	<b>0.791</b>	0.485	0.422	0.442	0.521	0.433
Q19CFHPRO3	0.605	0.424	0.244	<b>0.826</b>	0.556	0.371	0.507	0.647	0.544
Q20CPHPRO1	0.503	0.443	0.289	<b>0.832</b>	0.554	0.368	0.476	0.560	0.483
Q20CPHPRO2	0.521	0.461	0.272	<b>0.821</b>	0.535	0.323	0.487	0.701	0.598
Q20CPHPRO3	0.348	0.294	0.197	<b>0.622</b>	0.306	0.281	0.360	0.495	0.391
Q7PBCF 1	0.393	0.415	0.262	0.372	<b>0.726</b>	0.306	0.453	0.292	0.380
Q7PBCF 2	0.539	0.435	0.234	0.561	<b>0.802</b>	0.349	0.544	0.422	0.428
Q7PBCF 3	0.518	0.425	0.275	0.478	<b>0.807</b>	0.287	0.562	0.422	0.496
Q8PBCP 1	0.480	0.326	0.192	0.366	<b>0.697</b>	0.226	0.453	0.406	0.419
Q8PBCP 2	0.631	0.564	0.287	0.596	<b>0.724</b>	0.320	0.610	0.652	0.646
Q14CFTRF 1	0.419	0.325	0.329	0.428	0.393	<b>0.835</b>	0.364	0.362	0.369
Q14CFTRF 2	0.400	0.360	0.347	0.456	0.384	<b>0.880</b>	0.357	0.358	0.368
Q14CFTRF 3	0.289	0.217	0.474	0.348	0.292	<b>0.901</b>	0.396	0.288	0.365
Q5VCCF2	0.564	0.495	0.289	0.481	0.538	0.339	<b>0.704</b>	0.483	0.537
Q5VCCF3	0.430	0.318	0.474	0.399	0.454	0.313	<b>0.693</b>	0.332	0.415
Q6VCCP1	0.526	0.394	0.481	0.341	0.469	0.277	<b>0.756</b>	0.351	0.478
Q6VCCP2	0.346	0.369	0.156	0.385	0.497	0.287	<b>0.629</b>	0.302	0.350
Q6VCCP3	0.517	0.447	0.381	0.491	0.580	0.319	<b>0.786</b>	0.513	0.555
Q17CFVLP1	0.539	0.446	0.265	0.563	0.532	0.246	0.462	<b>0.822</b>	0.587
Q17CFVLP2	0.505	0.393	0.271	0.549	0.498	0.276	0.433	<b>0.861</b>	0.645
Q17CFVLP3	0.561	0.380	0.239	0.600	0.509	0.375	0.465	<b>0.755</b>	0.541
Q18CPVLP1	0.444	0.324	0.270	0.609	0.372	0.336	0.435	<b>0.762</b>	0.581
Q15CFVEU 1	0.546	0.353	0.236	0.442	0.420	0.302	0.456	0.549	<b>0.677</b>
Q15CFVEU 2	0.530	0.412	0.328	0.450	0.486	0.236	0.584	0.571	<b>0.783</b>
Q15CFVEU 3	0.384	0.319	0.325	0.326	0.375	0.306	0.427	0.335	<b>0.674</b>
Q16CPVEU1	0.598	0.598	0.398	0.529	0.555	0.415	0.488	0.556	<b>0.819</b>
Q16CPVEU2	0.632	0.543	0.326	0.594	0.572	0.313	0.552	0.733	<b>0.823</b>

Nota: Todas as cargas fatoriais são significantes a 5% (Segunda rodada).

Fonte: Dados da pesquisa.

Feito o ajuste, após nova rodada de iteração no SmartPLS, o relatório de saída apontou que a confiabilidade composta manteve as cargas fatoriais altas, valores entre 0,82 a 0,90, e todas as correlações foram significantes ( $p < 0,05$ ), com valores  $t$  acima de 1,96.

A variância média extraída (AVE) excedeu o ponto de corte de 0,50 em todos os itens, com valores entre 0,512 e 0,761, demonstrando validade convergente (BAGOZZI;YI, 1988; HAIR *et al.*, 2014).

O Critério de Fornell e Larcker (1981) também foi atendido, porque a raiz quadrada de cada construto na diagonal apresentou-se maior que as correlações entre todos os construtos fora da diagonal. Além disso, as cargas fatoriais se apresentaram mais altas em suas respectivas VLs do que nas demais (CHIN, 1998). Por exemplo, os construtos benefícios do relacionamento e valores compartilhados apresentam AVE de 0,529 e 0,512 respectivamente, portanto, as raízes quadradas são 0,727 e 0,715. Esses números são maiores que os valores das correlações na sua respectiva coluna e linha, o que demonstra validade discriminante (VD), como pode ser visto na Tabela 4

Tabela 4 - Valores do modelo de mensuração ajustado

<b>N=163</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1-BENREL	<b>0.727</b>										
2-COMP	0.600	<b>0.839</b>									
3-CONF	0.363	0.340	<b>0.834</b>								
4-HABPRO	0.651	0.526	0.343	<b>0.767</b>							
5-BENV	0.692	0.592	0.339	0.647	<b>0.752</b>						
6-TRANSFCON	0.415	0.337	0.447	0.464	0.402	<b>0.872</b>					
7-VALCOMP	0.675	0.566	0.512	0.586	0.708	0.428	<b>0.715</b>				
8-VALPER	0.641	0.485	0.326	0.721	0.601	0.380	0.560	<b>0.801</b>			
9-VEU	0.717	0.609	0.431	0.630	0.646	0.420	0.660	0.735	<b>0.758</b>		
Confiabilidade	0.847	0.827	0.820	0.895	0.867	0.905	0.839	0.877	0.870	<b>&gt;0,7</b>	<b>CONF</b>
AVE	0.529	0.705	0.696	0.589	0.566	0.761	0.512	0.642	0.574	<b>&gt;0,5</b>	<b>VC</b>

Nota 1: Todas as correlações são significantes a 5% (segunda rodada).

Fonte: Dados da pesquisa

O ajuste da mensuração manteve validade de conteúdo e confiabilidade, e obteve validade convergente e discriminante acima do limite de corte, sugerindo que o modelo estrutural pode ser avaliado. Um sumário completo do modelo estrutural pode ser observado no Apêndice D.

Escopo da pesquisa, complexidade do modelo e o conteúdo teórico encontrado na literatura foram os critérios de escolha para análise por meio de MEE, o que abrange capacidade preditiva e relacionamentos entre os construtos.

#### 4.3.2.3 Análise do modelo estrutural

O PLS-SEM usa o conjunto de dados para estimar as relações de caminho e minimizar a variação residual dos construtos endógenos, e o ajuste do modelo aos dados visa conseguir as melhores estimativas de parâmetros, potencializando a variação explicada das VLs endógenas em termos de capacidade preditiva.

Crítérios comumente utilizados para análise do modelo estrutural são a significância dos coeficientes de caminho (relações hipotéticas entre os construtos), valores de  $R^2$  (precisão preditiva do modelo), tamanho do efeito  $f^2$  (contribuição de VL exógena para o  $R^2$  de uma VL endógena), relevância preditiva  $Q^2$  e o tamanho do efeito  $q^2$ , e fator de inflação da variação ou VIF (nível de correlação entre VLs ou indicadores). O Quadro 28 contém a síntese dos critérios de avaliação do modelo estrutural.

Quadro 28 - Critérios de avaliação e ajuste do modelo estrutural

<b>Indicador/ Procedimento</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Valor referencial/ Critério</b>	<b>Referências</b>
<b>Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R2):</b>	Avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.	Para a área de ciências sociais e comportamentais, $R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande.	Cohen (1988)
<b>Tamanho do efeito (<math>f^2</math>) ou Indicador de Cohen</b>	Avalia-se quanto cada construto é “útil” para o ajuste do modelo	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes.	Hair <i>et al.</i> (2014)
<b>Validade Preditiva (<math>Q^2</math>) ou indicador de Stone-Geisser</b>	Avalia a acurácia do modelo ajustado	$Q^2 > 0$	Hair <i>et al.</i> (2014)
<b>Coeficiente de Caminho</b>	Avaliação das relações causais	Interpretação dos valores à luz da teoria.	Tenenhaus <i>et al.</i> (2005)
<b>Fator de inflação de variância (VIF)</b>	Correlação elevada entre fatores	$VIF < 5$	Hair Jr. <i>et al.</i> (2014)
<b>Teste t de Student</b>	Valor empírico de t em relação ao valor crítico	$T \geq 1,96$	Hair Jr. <i>et al.</i> (2014)

Fonte: Adaptado de Bido e Da Silva (2019).

Para analisar os coeficientes de caminho, foi usado o método de reamostragem *bootstrapping* completo de 5.000 observações, critério de paragem 7 e significância a 5% para valores críticos acima de 1,96.

Após a execução do *bootstrapping*, não foi verificada anomalia nos gráficos de teste bicaudal e em relação à questão de multicolinearidade, entendendo-se mais de dois fatores altamente correlacionados, o maior valor de inflação de variância (VIF) observado foi 2,7, bem abaixo do valor 5 de referência, de acordo com Hair Jr. *et al.*, 2014. Das quinze trajetórias de caminho, onze foram significantes e suportadas com intervalo de confiança a 95%, como pode ser constatado na Tabela 5, que contém todos os resultados obtidos do modelo estrutural.

Tabela 5 - Resultados do modelo estrutural (n=163)

	HIPÓTESES	VIF	f <sup>2</sup>	Coefficiente Estrutural	Erro padrão	Valor-t	Valor-p	R <sup>2</sup> ajustado
VALCOMP -> COMP	H3 NC	2,7	0,015	0,148	0,101	1,5	0,141	
BENV -> COMP	<b>H5 (+)</b>	2,4	0,049	0,259	0,100	2,6	<b>0,010</b>	0,424
BENREL -> COMP	<b>H7 (+)</b>	2,2	0,070	0,296	0,118	2,5	<b>0,012</b>	
CONF -> COMP	H8 NC	1,4	0,006	0,069	0,067	1,0	0,301	
CONF -> VEU	<b>H10 (+)</b>	1,1	0,099	0,254	0,069	3,7	<b>0,000</b>	0,420
COMP -> VEU	<b>H11 (+)</b>	1,1	0,041	0,522	0,089	5,9	<b>0,000</b>	
CONF -> HABPRO	<b>H14 (+)</b>	1,1	0,044	0,185	0,071	2,6	<b>0,009</b>	0,299
COMP -> HABPRO	<b>H15 (+)</b>	1,1	0,274	0,463	0,107	4,3	<b>0,000</b>	
CONF -> VALPER	<b>H12 (+)</b>	1,1	0,040	0,182	0,065	2,8	<b>0,005</b>	0,256
COMP -> VALPER	<b>H13 (+)</b>	1,1	0,216	0,424	0,123	3,4	<b>0,001</b>	
VALCOMP -> CONF	<b>H2 (+)</b>	2,3	0,161	0,523	0,122	4,3	<b>0,000</b>	0,251
BENV -> CONF	H4 NC	2,4	0,003	-0,074	0,126	0,6	0,556	
BENREL -> CONF	H6 NC	2,2	0,002	0,062	0,105	0,6	0,557	
VALCOMP -> TRANSFCON	<b>H1 (+)</b>	1,4	0,072	0,270	0,098	2,7	<b>0,006</b>	0,244
CONF -> TRANSFCON	<b>H9 (+)</b>	1,4	0,094	0,308	0,087	3,5	<b>0,000</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

**Nota 1:** Valores-p estimados por *bootstrapping* com 5000 repetições.

**Legenda:** f<sup>2</sup> = tamanho do efeito de Cohen (1988), VIF = *variance inflation factor*, R<sup>2</sup> valor do coeficiente de determinação, (+) hipótese confirmada em negrito/ itálico, NC = hipótese não confirmada, valores - p em negrito/ itálico.

A proposta hipotética desta pesquisa é de que fatores antecedentes e consequentes a comprometimento e confiança influenciam o engajamento para CCV em ecossistemas de serviço, a qual foi analisada em ecossistemas do tipo *startups* do nordeste do Brasil.

Conforme Tenenhaus *et al.* (2005), na análise dos coeficientes de caminho o suporte de H1 valores compartilhados sugere que eles estão positivamente associados à transferência de conhecimento ( $\beta=0,270$ ,  $p < 0,01$ ) e H2 confiança

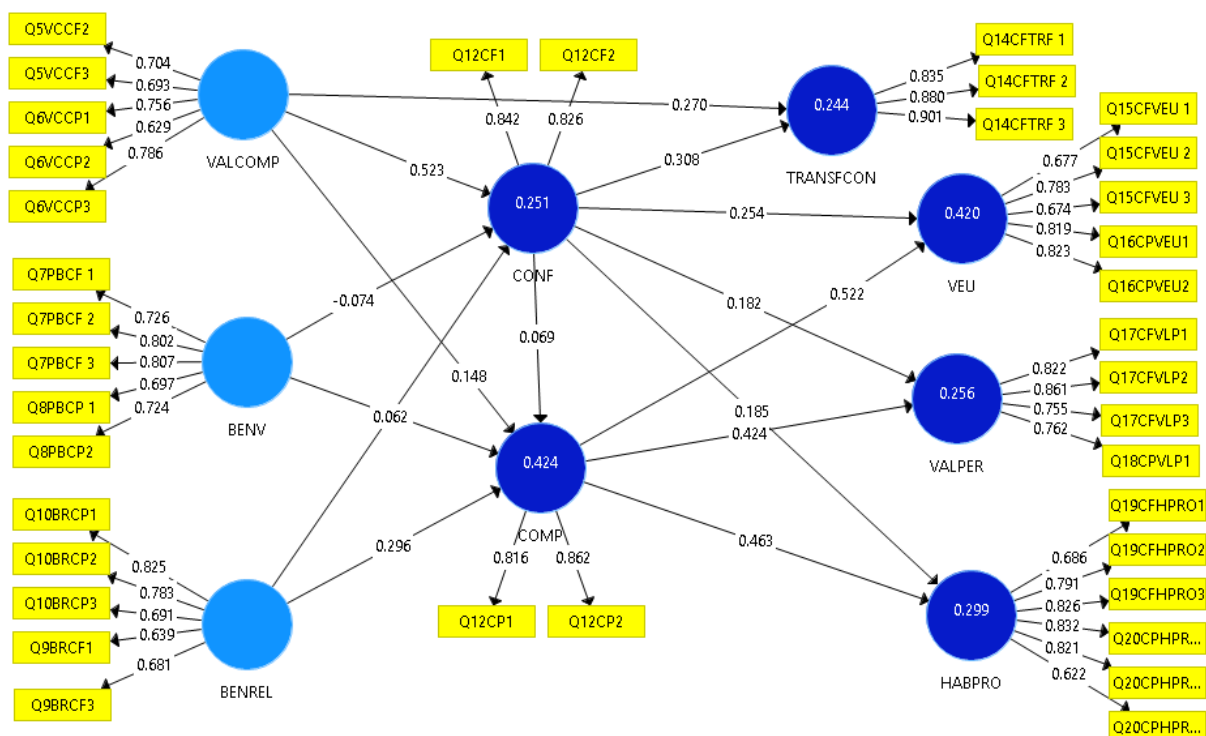
( $\beta=0,523$ ,  $p<0,001$ ) no engajamento para CCV. H3 não foi suportada e propunha que valores compartilhados estariam associados a comprometimento no engajamento para CCV ( $\beta=0,148$ ,  $p>0,05$ ). Os achados não apoiaram a H4, ou seja, benevolência não foi significativa para influenciar a confiança no engajamento ( $\beta= -0,074$ ,  $p>0,05$ ), mas encontraram apoio a H5, indicando que benevolência está positivamente associada a comprometimento ( $\beta=0,259$ ,  $p<0,05$ ) para engajamento na CCV. Por outro lado, não foi constatado que H6, benefícios relacionais ( $\beta=0,062$ ,  $p>0,05$ ), estão associados a confiança no engajamento, mas há suporte para a H7, sugerindo que benefícios relacionais podem influenciar positivamente o comprometimento para o engajamento na CCV ( $\beta=0,296$ ,  $p<0,05$ ).

No entanto, o caminho direto de H8 entre confiança e comprometimento para o engajamento na CCV não foi apoiado ( $\beta=0,069$ ,  $p>0,05$ ). H9 é suportada, demonstrando que confiança é significativamente associada à transferência de conhecimento ( $\beta= 0,308$ ,  $p<0,001$ ) para o engajamento na CCV.

Além da transferência de conhecimento, H10 a H15 se referem a fatores consequentes de confiança e comprometimento para o engajamento na CCV em ecossistemas de serviço. Tanto H10, confiança ( $\beta= 0,254$ ,  $p<0,001$ ), quanto H11, comprometimento ( $\beta= 0,522$ ,  $p<0,001$ ), foram associados positivamente ao valor em uso. Foi constatado também que H12, confiança ( $\beta= 0,182$ ,  $p<0,01$ ), e H13, comprometimento ( $\beta= 0,424$ ,  $p<0,01$ ), fornecem suporte de associação positiva para o valor percebido no engajamento. Os achados sugerem ainda que H14, confiança ( $\beta= 0,185$ ,  $p<0,01$ ), e H15, comprometimento ( $\beta= 0,463$ ,  $p<0,001$ ), influenciam positivamente a habilidade proativa como critério para o engajamento na CCV.

Concluída a descrição dos coeficientes de caminho e suas relações com os construtos, as etapas seguintes apresentam valores referentes aos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), a relevância preditiva ( $Q^2$ ) e  $f^2$  ou tamanho do efeito como medida relativa de relevância preditiva, ambos indicam a acurácia e importância dos construtos para ajuste geral do modelo.

Na Figura 24, os valores de  $R^2$  apresentados dentro dos círculos em azul escuro explicam quanto da variância de uma ou mais VLs exógenas contribui para o valor  $R^2$  de uma VL endógena alvo, evidenciando o impacto de um construto sobre os demais.

Figura 24 - Valores R<sup>2</sup> dos coeficientes do modelo estrutural

Fontes: SmartPLS-SEM (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

No caso, o coeficiente de explicação da VL comprometimento (COMP) foi de 0,424, sugerindo que as VLs exógenas valores compartilhados (VALCOMP), benevolência (BENV), benefícios do relacionamento (BENREL) e confiança (CONF) explicam conjuntamente 42,4% da variância da VL endógena alvo comprometimento (COMP). As VLS VALCOMP, BENV e BENREL também explicam simultaneamente 25,1% da VL endógena alvo confiança (CONF), que apresenta coeficiente de explicação de 0,251. O coeficiente da VL transferência de conhecimento (TRANSFCON) foi de 0,244 evidenciando que as VLs CONF e VALCOMP explicam 24,4% de relevância no relacionamento entre elas. Além disso, as VLs CONF e COMP são responsáveis por explicar 42,2% da VL valor em uso (VeU), 29,9% da VL habilidade proativa (HABPRO) e 25,6% da VL valor percebido (VALPER), que apresentaram os coeficientes estimados de 0,422, 0,299 e 0,256 respectivamente.

Os valores dos coeficientes de caminho apresentados nas setas indicam a magnitude da influência associada entre as VLs exógenas e a VLs endógenas.

A análise dos valores  $R^2$  do modelo (menor valor de 0,244 e maior valor de 0,424) sugere que a variância de desempenho entre as VLS tem um efeito médio interno de 33,4%, considerado forte pelo critério de Cohen (1988) e moderado pelo critério de Hair Jr. *et al.* (2014).

O Quadro 29 contém os dados do relatório de saída  $R^2$  do SmartPLS-SEM 3.3.2 (RINGE;WENDE; BECKER, 2015).

Quadro 29 - Resumo relatório PLS

<b>Construto</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>
COMP	0.438	0.424
VEU	0.427	0.420
HABPRO	0.307	0.299
VALPER	0.265	0.256
CONF	0.265	0.251
TRANSFCON	0.253	0.244

Fonte: Dados da pesquisa.

A relevância preditiva  $Q^2$  ou indicador de Stone-Geisser e tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou indicador de Cohen (1988) tratam da qualidade do ajuste do modelo. A abordagem de  $Q^2$ , denominada redundância validada cruzada, é baseada nas estimativas de caminho, tanto do modelo estrutural (valores dos construtos antecedentes) quanto do modelo de medição (valores dos construtos endógenos alvo) para prever o quanto o modelo reflete ou se aproxima da realidade apresentada nos dados de pesquisa.

O tamanho do efeito preditor é verificado pelos resultados de  $f^2$  (comunalidade) que determina o quanto cada construto contribui para o ajuste e acurácia do modelo (HAIR JR. *et al.*, 2014). No Quadro 30, os valores dos dois indicadores referem os resultados por VL no caso de  $f^2$  e apenas das VLS endógenas no caso de  $Q^2$ .



Quadro 30 - Valores da qualidade de ajuste do modelo

VL	Q <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>
COMP	0.239	0.499
VEU	0.186	0.405
TRANSFCON	0.176	0.356
CONF	0.158	0.332
HABPRO	0.154	0.331
VALPER	0.133	0.253
BENREL		0.245
BENV		0.151
VALCOMP		0.139

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: Valor referência Q<sup>2</sup>>0 (CHIN, 1998).

Nota 2: f<sup>2</sup> => valor referência de 0,02, 0,15 e 0,35 respectivamente pequeno, moderado e grande (Hair Jr. *et al.*, 2014).

Todas as VLS endógenas reflexivas apresentaram valores Q<sup>2</sup> acima de zero, indicando relevância ou validade preditiva do modelo; os resultados de f<sup>2</sup> apresentados sugerem que o efeito de VALCOMP é um pouco abaixo da média (0,139), mas não é pequeno. Por outro lado, os efeitos de BENV (0,151), BENREL (0,245), VALPER (0,253), HABPRO (0,331), CONF (0,332) e TRANSFCON (0,356) são considerados de médio impacto. Já os efeitos de VEU (0,405) e COMP (0,409) foram bastante expressivos, considerados de grande impacto na precisão do modelo. Os valores de Q<sup>2</sup> (redundância geral do modelo) e f<sup>2</sup> (comunalidades) foram obtidos por meio do módulo *Blindfolding* no SmartPLS-SEM 3.3.2 (Ringle, Wendee Becker, 2015), com distância de omissão 7, considerada adequada para estudos da área de ciências sociais aplicadas (CHIN, 1998; TENENHAUS *et al.*, 2005; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

#### 4.3.2.4 Teste de efeitos indiretos e mediação

Análise anterior obteve resultados dos efeitos diretos do modelo, isto é, a relação conectiva entre dois ou mais construtos caracterizados por uma seta. Um modelo estrutural pode conter efeitos indiretos presentes nos caminhos de relações entre VLS, os quais podem exercer mediação absorvendo parte do efeito (mediação parcial) ou todo o efeito direto (mediação total) entre uma VL preditora e uma VL critério (PREACHER; HAYES, 2004; HAIR JR *et al.*, 2009). Os efeitos indiretos são sequências diferentes de relações com pelo menos um construto interventor.

De outra forma, é uma sequência de caminhos indiretos entre construtos intermediados por um terceiro relacionado que absorve parte da força na interação direta (HAIR JR *et al.*, 2009).

Bido e Da Silva (2019) sugerem um formato de seleção dos efeitos diretos e indiretos para identificação da mediação com base na significância, conforme pode ser observado no Quadro 31 e que será usado nesta pesquisa para identificação das possíveis mediações existentes. Valores foram obtidos por meio de módulo *Bootstrap* de 5.000 repetições no SmartPLS-SEM.

Quadro 31 - Mediação, efeitos diretos e indiretos

<b>Efeito direto</b>	<b>Efeito indireto</b>	<b>Mediação</b>
Significante ( $p < 0,05$ )	Não significante ( $p > 0,05$ )	Não há mediação
Significante ( $p < 0,05$ )	Significante ( $p < 0,05$ )	Mediação parcial
Não significante ( $p > 0,05$ )	Significante ( $p < 0,05$ )	Mediação total

Fonte: Adaptado de Bido e Da Silva (2019).

A análise demonstrou que o construto confiança (CONF) medeia parcialmente as relações entre valores compartilhados e transferência de conhecimento (coeficiente padronizado indireto =0,161, valor  $p= 0,002$ ), valores compartilhados e valor em uso (coeficiente padronizado indireto =0,133, valor  $p= 0,010$ ), valores compartilhados e valor percebido (coeficiente padronizado indireto =0,095, valor  $p= 0,012$ ), valores compartilhados e habilidade proativa (coeficiente padronizado indireto =0,097, valor  $p= 0,014$ ).

O construto comprometimento (COMP) medeia parcialmente a relação entre benevolência e habilidade proativa (coeficiente padronizado indireto =0,120, valor  $p= 0,045$ ), benevolência e valor em uso (coeficiente padronizado indireto =0,135, valor  $p= 0,025$ ), benefícios do relacionamento e valor em uso (coeficiente padronizado indireto =0,155, valor  $p= 0,027$ ), e benefícios do relacionamento e habilidade proativa (coeficiente padronizado indireto =0,137, valor  $p= 0,043$ ). O Quadro 32 apresenta a síntese dos efeitos indiretos e mediações identificados.

Quadro 32 - Síntese de efeitos e mediações entre construtos

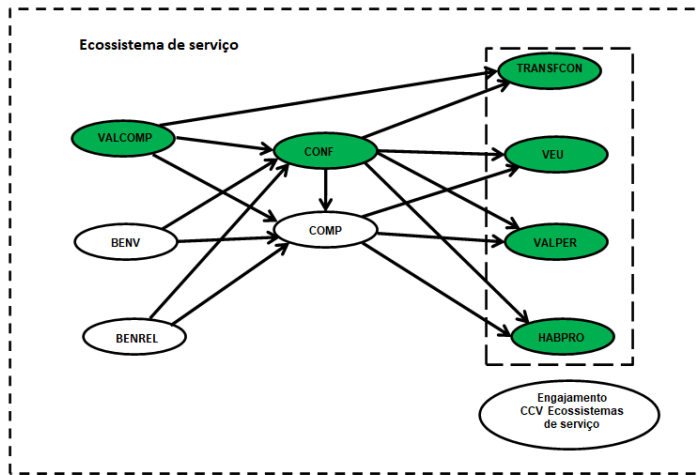
Caminho	Coefficiente	Erro padrão	Valor - t	Valor -p	Mediação	
VALCOMP -> TRANSFCON	0.270	0.097	2.781	0.005	direto	
VALCOMP -> CONF	0.523	0.120	4.375	0.000	direto	
CONF -> TRANSFCON	0.308	0.087	3.551	0.000	direto	
VALCOMP -> CONF -> TRANSFCON	0.161	0.053	3.066	0.002	indireto	Parcial
VALCOMP -> CONF	0.523	0.120	4.375	0.000	direto	
CONF -> VEU	0.254	0.070	3.642	0.000	direto	
VALCOMP -> CONF -> VEU	0.133	0.052	2.562	0.010	indireto	Parcial
VALCOMP -> CONF	0.523	0.120	4.375	0.000	direto	
CONF -> VALPER	0.182	0.066	2.770	0.006	direto	
VALCOMP -> CONF -> VALPER	0.095	0.038	2.519	0.012	indireto	Parcial
VALCOMP -> CONF	0.523	0.120	4.375	0.000	direto	
CONF -> HABPRO	0.185	0.072	2.571	0.010	direto	
VALCOMP -> CONF -> HABPRO	0.097	0.039	2.461	0.014	indireto	Parcial
BENV -> COMP	0.259	0.100	2.582	0.010	direto	
COMP -> HABPRO	0.463	0.107	4.314	0.000	direto	
BENV -> COMP -> HABPRO	0.120	0.060	2.010	0.045	indireto	Parcial
BENV -> COMP	0.259	0.100	2.582	0.010	direto	
COMP -> VEU	0.522	0.090	5.836	0.000	direto	
BENV -> COMP -> VEU	0.135	0.060	2.246	0.025	indireto	Parcial
BENREL -> COMP	0.296	0.118	2.498	0.013	direto	
COMP -> VEU	0.522	0.090	5.836	0.000	direto	
BENREL -> COMP -> VEU	0.155	0.070	2.206	0.027	indireto	Parcial
BENREL -> COMP	0.296	0.118	2.498	0.013	direto	
COMP -> HABPRO	0.463	0.107	4.314	0.000	direto	
BENREL -> COMP -> HABPRO	0.137	0.068	2.026	0.043	indireto	Parcial

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota 1: \*  $p < 0,05$ .

Os resultados sugerem que confiança medeia parcialmente a relação entre valores compartilhados e transferência de conhecimento. Confiança também medeia parcialmente a relação entre valores compartilhados e valor em uso, entre valores compartilhados e valor percebido e entre valores compartilhados e habilidade proativa como está apresentado na Figura 25.

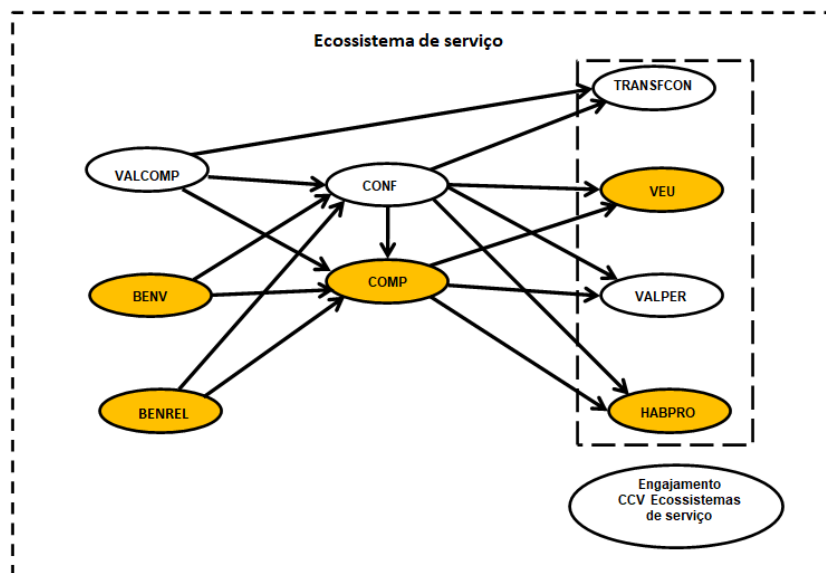
Figura 25 - Caminhos indiretos mediação parcial confiança



Fonte: Dados da pesquisa.

Descobriu-se, ainda, que o comprometimento medeia parcialmente a relação entre benevolência e habilidade proativa, bem como a relação entre benevolência e valor em uso. Comprometimento também exerce mediação parcial na relação entre benefícios do relacionamento e valor em uso, e benefícios do relacionamento e habilidade proativa, como está apresentado na Figura 26.

Figura 26 - Caminhos indiretos mediação parcial comprometimento



Fonte: Dados da pesquisa.

Neste subtópico foram apresentadas detalhadamente as relações sequenciais, tanto antecedentes quanto consequentes da mediação de comprometimento e confiança e respectivos impactos decorrentes os quais, segundo Hair *et al.* (2009) configuram um modelo causal, na ótica da modelagem de equações estruturais. Com isso, o objetivo específico 5 foi alcançado.

#### 4.4 Discussão Teórica

O engajamento é a disposição do ator em querer se associar a processos interativos e integrar recursos para cocriar valor em um ecossistema de serviço (STORBACKA *et al.*, 2016). Por conseguinte, o lócus do estudo foram as comunidades de *startups* em um contexto de ecossistemas em plataforma.

Comunidades de *startups* são dotadas de características diferenciadas, tanto pela forma como se conectam, o que ocorre por meio de plataformas em rede, quanto pela estratégia de engajamento na troca de recursos entre elas, como conhecimento e informações sobre clientes e serviços (ABSTARTUPS, 2019).

O estudo abrangeu *startups* de comunidades dos nove estados do nordeste brasileiro, em sua grande maioria os respondentes eram do gênero masculino, na faixa etária entre 21 e 40 anos, com ensino superior completo ou pós-graduados, fundadores das *startups* ou exercendo função decisória sobre as questões da empresa e relacionamento com o receptor do serviço. Boa parte dos empreendimentos encontrava-se em fase de operação e desenvolvendo esforços em migrar para fases mais maduras, para as quais a captação de investimentos é crucial e relacional. Na grande maioria, as *startups* pesquisadas realizam negócios do tipo B2B e estão atuando no mercado entre cinco a sete anos.

Pela LDS, atores integram recursos operantes (intangíveis) e operandos (tangíveis). Os agentes essenciais na criação de valor se originam de recursos operantes, os quais abrangem habilidades e conhecimentos dos atores envolvidos. A cocriação emerge da integração de recursos potenciais por meio da atuação dos atores envolvidos na troca de serviços, e dessa forma evidencia-se como o valor é instituído por meio do uso de um serviço (VARGO; LUSCH, 2008, 2016).

Além disso, a revisão do papel do cliente no relacionamento comercial e sua função na criação de valor têm merecido posição de destaque em estudos sobre cocriação. O antigo protagonismo do cliente apenas como usuário de produtos e

serviços foi elevado ao patamar de fonte de inovação e vantagem competitiva (FAN; LUO, 2020).

Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi saber quais fatores associados a comprometimento e confiança influenciam o engajamento para a cocriação de valor em ecossistemas de serviço.

O modelo estrutural do estudo considerou que valores compartilhados (VALCOMP), benevolência (BENV) e benefícios do relacionamento (BENREL) são três recursos que antecedem confiança (CONF) e comprometimento (COMP) com consequente transferência de conhecimento (TRANSFCONF), valorização do uso (VEU), pelo valor percebido (VALPER), e habilidade proativa (HABPRO) para o engajamento, visando a CCV com o ator receptor do serviço.

Achados do estudo revelaram que valores compartilhados estão associados positivamente à transferência de conhecimento (H1). Esse resultado é apoiado por Najafi-Tavani *et al.* (2018), que relatam efeito moderador positivo de valores compartilhados entre transferência de conhecimento e capacidade de resposta em relacionamentos B2B. Cai *et al.* (2013) também reforçam a descoberta de H1, pois relatam que conhecimento compartilhado é um dos principais valores de influência em relacionamentos do tipo comprador/fornecedor de serviço. A partir desse resultado, pode-se inferir que valores compartilhados influenciam a transferência de conhecimento visando ao engajamento para CCV em ecossistemas de serviço.

H2 e H3 referem-se a valores compartilhados associados à confiança e comprometimento, respectivamente. Os dados revelaram que valores compartilhados estão positivamente associados à confiança, mas não ao comprometimento.

Esse resultado é apoiado parcialmente por Kashyap e Sivadas (2012), os quais concluíram que valores compartilhados se desenvolvem na presença de confiança e comprometimento em função de um relacionamento que pareça justo entre as partes.

Os achados de Kashyap e Sivadas (2012) corroboram Morgan e Hunt (1994) em sua definição de que a presença da confiança ocorre se há confiabilidade e integridade entre parceiros que estejam dispostos a agir com ações que demonstrem essa confiança. Para os autores, valores compartilhados são um recurso precursor direto de confiança e comprometimento, relacionado a quanto os parceiros compartilham a mesma visão ou discordam sobre crenças que refletem comportamentos, metas e políticas relevantes, apropriadas, certas ou erradas.

Esse argumento também é apoiado por Kashyap e Sivadas (2012), os quais relatam que valores compartilhados são resultado da disposição de um parceiro em cumprir obrigações específicas e ir além do básico acordado na relação.

Em adição, relacionamentos pautados por trocas estressantes e convocações por meio de pressão para cumprir obrigações pode unir esforços entre organizações para trabalharem juntas a fim de obter recursos compartilhados (MLAKER; GORENAK; POTOCHAN, 2016).

Colocado de outra forma, mesmo que haja confiança, conflitos institucionais constantes ou intermitentes podem favorecer o declínio do comprometimento e a fuga da relação para buscar novas oportunidades. Por exemplo, Farina (2009) concluiu que, quando há comprometimento, uma parte admite se sujeitar à outra visando sustentar o relacionamento.

O aspecto da sujeição é particularmente importante e possivelmente esteja associado a uma visão discordante do respondente deste estudo sobre confiança e comprometimento quando é necessário compartilhar valores, ou sobre entender o comprometimento como um valor importante, mas que não necessariamente deve ser garantido indeterminadamente, como postularam Morgan e Hunt (1994). É provável que esse argumento explique, em parte, a falta de suporte entre valores compartilhados e comprometimento.

Por exemplo, Haase e Pick (2015) relataram que o compartilhamento é um atributo comumente aplicável nas redes baseadas em LDS que buscam cooperação. No entanto, considerando a CCV como um processo que ocorre internamente na rede, por si só o compartilhamento não impede competição interna entre atores. Nessa linha, Shin, Park, H. e Park, S. (2019) afirmam que o vínculo direto de comprometimento ao tipo de desempenho da empresa pode variar conforme a disposição e nível de investimento para parceria.

Encontrou-se também, na literatura basilar deste estudo, que a confiança e o comprometimento foram observados na relação com engajamento e CCV em ecossistemas, sendo mais pronunciado o efeito da confiança.

De fato, demonstração de justiça relacional e compatibilidade de visão para objetivos compartilhados parecem estar ligados à satisfação e disposição dos parceiros no empenho de manter o relacionamento fundamentado em valores compartilhados mais fortemente por confiança.

Os dados parecem evidenciar que a confiança é um recurso condicionante para o compartilhamento de valores visando ao engajamento para CCV entre atores de ecossistemas do tipo *startup*, mas o comprometimento com o compartilhamento de valores possivelmente ocorre de forma limitada.

Estudos mostram que, em relacionamentos organizacionais de longo prazo, confiança é relatada como fator influente para comportamentos colaborativos, e também significativa para valores compartilhados e comunicação (MLAKER; GORENAK; POTOCHAN, 2016; HESSLING; ÅSBERG; ROXENHALL, 2018).

Em contrapartida, foi referida correlação negativa entre confiança e comportamento oportunista, o qual exerce efeito inverso, ou seja, demonstração de conduta em favor de interesse próprio por uma das partes reduz a confiança da contraparte (MORGAN; HUNT, 1994; FARINA, 2009; MLAKER; GORENAK; POTOCHAN, 2016).

Morgan e Hunt (1994) já relatavam que o comportamento oportunista pode intervir, tanto direta quanto indiretamente, no relacionamento organizacional, principalmente se o poder é assimétrico entre as partes, e propuseram que poder associado a comportamento oportunista afeta negativamente comprometimento e confiança dos relacionamentos organizacionais.

Avanço dos estudos nessa linha tem demonstrado que benevolência é um construto pertinente ao contexto relacional que pode mitigar o comportamento oportunista.

H4 refere benevolência associada positivamente a confiança e H5 a comprometimento. Os dados mostram que benevolência associada a confiança não foi suportada, mas evidenciam relação positiva da associação entre benevolência e comprometimento, ratificando Wang e Jap (2017).

O construto benevolência foi analisado por Wang e Jap (2017) e os resultados revelaram que o comprometimento de empresas com maior poder no relacionamento é positivamente associado a benevolência na forma de concessões e, inversamente, empresas com menor poder que demonstram benevolência recebem comprometimento da empresa mais forte na relação.

No entanto, os autores postularam que, embora relacionamentos confiáveis tenham características peculiares de boa vontade entre os parceiros, benevolência não é sinônimo de confiança e tampouco necessária em relacionamentos estabelecidos por confiança.



Realmente, recorrendo a Morgan e Hunt (1994), confiança abrange integridade, honestidade e, até certo ponto, dependência, mas nenhum desses fatores implica essencialmente em ações de benevolência entre parceiros.

A literatura tem demonstrado que o diálogo nas parcerias com poder assimétrico deve ser fortalecido por meio de interesses comuns para a busca de soluções (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Além disso, demonstrações de poder e flexibilidade com o relacionamento por parte do fornecedor de serviço também foram relatadas como sendo significativas para inovação e melhoria de desempenho do receptor do serviço (MATANDA; NDUBISI; JIE, 2014). No entanto, em ambientes instáveis, priorizar de forma desproporcional o comprometimento com o relacionamento aumenta as chances para oportunismo como influência negativa do fornecedor sobre a confiança do receptor do serviço (CHUNG, 2012; TANSKANEN, 2015).

Investidas oportunistas não são bem-vistas e violam a confiança do relacionamento. Em relações com elevada assimetria de poder, o comprometimento calculista exerce força mais intensa que o compromisso de lealdade (PODDAR *et al.*, 2017). Essa argumentação reforça os achados de Wang e Jap (2017), que relatam ações benevolentes por parte do parceiro mais forte como uma forma de exercer poder e garantir vantagem, mascarada pelo interesse da troca conjunta.

O contrário também é verdadeiro, demonstração de benevolência do mais forte implica em abordagem oportunista do parceiro de menor poder para garantir mais comprometimento, ampliar níveis de cooperação e concessões. Ainda, comportamento oportunista também diverge dos microfundamentos da LDS, a qual teoriza que a troca indireta nos relacionamentos mascara a base fundamental da troca (VARGO; LUSCH, 2008, 2016).

Os achados deste estudo a respeito da benevolência acompanham a literatura anterior. Pode-se inferir que os atores das comunidades de *startups* consideram que a benevolência influencia o comprometimento para se engajar e cocriar valor no relacionamento com outros atores, mas isso não implica necessariamente que benevolência seja precursora de confiança para se engajar na CCV, provavelmente em função de lacunas de oportunismo que possam aparecer, enfraquecendo reciprocamente o relacionamento de troca e, por conseguinte, o engajamento.

Vargo e Lusch (2008, 2016) postulam que valor é cocriado por meio da pluralidade de atores, implicando sempre o beneficiário, e que recursos operantes são

a base fundamental do benefício estratégico. Nos termos deste estudo, benefícios relacionais são um tipo de recurso do relacionamento e foram hipoteticamente associados a confiança H6, e comprometimento H7.

Esse mesmo caminho já havia sido testado por Morgan e Hunt (1994) e benefícios do relacionamento foram associados positivamente a confiança, mas sem suporte para a relação com comprometimento. Esse resultado motivou a busca de mais evidências para medir o construto benefícios do relacionamento (BENREL).

Curiosamente, os resultados neste estudo demonstraram o inverso dos achados em Morgan e Hunt (1994), em que benefícios relacionais não foram suportados na relação com confiança (H6), mas houve suporte para benefícios relacionais e comprometimento. Vale salientar que H6 também não encontrou suporte nos caminhos indiretos.

Na literatura, embora haja escassez de estudos que examinem benefícios relacionais influenciados ou mediados por comprometimento e confiança, há evidências de que benefícios relacionais antecedem confiança e comprometimento, e estão associados positivamente a comprometimento, confiança e gratidão (CHOU; CHEN, 2018). Benefícios também são associados a relacionamentos B2B exitosos que praticam CCV e troca de valor em rede (KELLY; SCOTT, 2012).

Consistente com essa linha, lealdade emerge do comprometimento com o relacionamento e os benefícios da confiança afetam o comprometimento com o serviço (DAGGER; DAVID; NG, 2011).

Por outro lado, a percepção dos benefícios relacionais pode diferir a depender do contexto estudado, no qual fatores culturais podem influenciar atitudes e comportamentos no relacionamento entre fornecedor/recebido do serviço (WEI; MCINTYRE; SOPARNOT, 2015; GRAÇA; BARRY; DONEY, 2016).

Por exemplo, se a confiança no fornecedor do serviço é fato concreto, o cliente não se preocuparia com aspectos funcionais da relação, como entrega ou estratégia de preços (DAGGER; DAVID; NG, 2011; CHOU; CHEN, 2018). Esses argumentos reforçam a tese de que, nas comunidades estudadas, o benefício do relacionamento se dá pelo comprometimento, uma vez que confiança estaria implicitamente condicionada à redução do risco e incertezas com o relacionamento no ambiente onde ocorrem as trocas.

Além disso, redes de ecossistemas ainda precisam desenvolver competências e conexões que despertem interesse na conservação de relacionamentos

colaborativos e inovadores, mediados por confiança e comprometimento (TURETKEN *et al.*, 2018).

Na ótica dos respondentes, benefícios relacionais são associados a comprometimento com o engajamento para CCV com outros atores. Em contraponto, a falta de suporte entre benefícios relacionais e confiança se apoia nas argumentações apresentadas anteriormente, que sugerem uma possível relação como perfil do respondente e segmento de atuação, ou ainda, que a confiança na comunidade é um fator preexistente entre os atores, mas não é considerada para benefícios do relacionamento.

Nessa linha de raciocínio, pode-se inferir a falta de suporte para confiança associada a comprometimento com o relacionamento (H8). Morgan e Hunt (1994) preconizaram confiança no relacionamento fornecedor/recebedor do serviço como relevante para ampliar o comprometimento e desenvolver comportamentos cooperativos.

Esse argumento fortalece o objetivo do estudo, que foi examinar a relação de confiança e comprometimento com outros fatores que influenciem engajamento para CCV, e não apenas confiança associada ao comprometimento com o relacionamento em si.

Portanto, é esperado que o receptor do serviço busque empresas e ecossistemas confiáveis para relacionamento e, assim, minimize os impactos de ser a parte mais vulnerável. Por outro lado, dependência do fornecedor implica em aporte menor de comprometimento com o relacionamento em função de desconfiança da outra parte (MORGAN; HUNT, 1994).

Confiança foi significativa para transferência de conhecimento (H9), reforçando estudo de referência que sugere o nível de segurança psicológica como um aspecto motivacional para a confiança na transferência de conhecimento em trocas relacionais. Quanto maior esse nível, maior o grau de confiabilidade entre fornecedor e receptor do serviço (NAJAFI-TAVANI *et al.*, 2018).

Compartilhamento e troca de conhecimento confiável também estão associados à melhoria da integração e qualidade do relacionamento em rede, preenchendo a lacuna da utilização de recursos operantes entre atores e reduzindo os riscos de apropriação indevida (TOKMAN; BEITELSPACHER, 2011; LIN, 2013; MARTÍNEZ-NOYA; GARCÍA-CANAL, 2016).

Isso significa dizer que a confiança é um recurso precioso associado tanto para valores compartilhados quanto para a transferência de conhecimento por parte dos atores da rede de ecossistemas de *startups* no sentido de influenciar o engajamento para CCV.

H10 e H11 se referem respectivamente a confiança e comprometimento associados ao valor em uso para engajamento na CCV em ecossistema. Ambas encontraram suporte, atestando as evidências de literatura anterior observadas na parte qualitativa deste estudo.

Os achados hipotetizados por H10 e H11 também encontram suporte na literatura sobre engajamento mediado por confiança e comprometimento, os quais implicam diretamente no aumento da conexão emocional do usuário em cooperar e se envolver voluntariamente nas atividades da comunidade (VIVEK; BEATTY; MORGAN, 2012; VOHRA; BHARDWAJ, 2019). Isso acarreta trocas e contribuições atitudinais dos atores ligadas a arranjos institucionais que predominam no contexto onde o relacionamento ocorre (STORBACKA, 2019).

Por exemplo, o estímulo aos comportamentos que visam a cocriação de valor estão relacionados ao aperfeiçoamento do valor em uso de usuários de comunidades organizacionais (RUBIO; VILLASEÑOR; YAGUE, 2019).

E ainda, evidências indicam que, em serviços com relacionamentos complexos, valor em uso é percebido pelo recebedor com facetas mais positivas do que negativas (SWEENEY; PLEWA; ZURBRUEGG, 2018).

A confirmação hipotética do valor em uso sugere que ecossistemas que integram e compartilham diferentes tipos de serviços e recursos em rede, incluso atores externos, parecem ser um norte para entender e identificar a cocriação de valor e engajamento de trocas relacionais pautadas por confiança e comprometimento.

Consistente com essa linha, confiança (H12), assim como o comprometimento (H13), foram associados positivamente a valor percebido, reiterando o resultado de estudo referência desta hipótese (SERVERÁ-FRANCÉS; PIQUERÁS-TOMAS, 2019).

Dados de estudos empíricos corroboram ainda a tese de valor percebido como fator consequente e significativo em serviços de alto contato com o cliente (PEVEC; PISNIK, 2018). Além disso, o valor percebido também exerce papel importante na consolidação de engajamento do cliente para promover a inovação de serviços (LECKIE; NYADZAYO; JOHNSON, 2017).

Um aspecto importante que contribui no incentivo ao engajamento para CCV diz respeito à competência do fornecedor como um recurso dinâmico do relacionamento com o recebedor e com o mercado. Nesse sentido, confirmou-se que confiança e comprometimento estão positivamente associados à habilidade proativa (H14 e H15) como influenciadora do engajamento para CCV em ecossistema de serviço.

Neste estudo, habilidade proativa é entendida como um recurso que envolve previsão e adaptação do fornecedor para engajar e se adaptar ao ecossistema. Os resultados são convergentes a Nenonen, Gummerus e Sklyar (2018), que reportaram uso de capacidades dinâmicas como um tipo especial de recurso operante que permite aos atores do ecossistema direcionar o trabalho institucional e assim atuar sobre ele proativamente.

Pela ótica da LDS, achados de H14 e H15 também encontram apoio no argumento de Vargo e Lusch (2008, 2016) de que recursos operantes são a fonte fundamental de benefício estratégico.

Essa linha de argumentação reforça o que preconiza a literatura seminal de capacidades dinâmicas como uma habilidade da empresa integrar, criar e reconfigurar recursos em ambientes de rápida mudança. Tal habilidade é uma característica de empresas empreendedoras que se adaptam melhor aos ecossistemas de negócio e são capazes de moldá-los por meio da colaboração com outras empresas, entidades e instituições (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007). Em adição, o papel do gestor também é fundamental, tanto no *design* quanto na execução dessas capacidades para aproveitar oportunidades de mercado e superar ameaças e turbulências ambientais (ZAHRA; SAPLENZA; DAVIDSON, 2006; TEECE, 2007; FELIN; POWELL, 2016).

Em suma, associação positiva de confiança e comprometimento à habilidade proativa parece ser um recurso operante importante como influenciador do engajamento para CCV entre atores das comunidades de *startups*, com atores externos e com o mercado.

Mediação também foi testada neste estudo e os resultados sugerem que o construto confiança (CONF) medeia parcialmente as relações entre valores compartilhados e transferência de conhecimento.

Além disso, confiança também medeia parcialmente a relação entre valores compartilhados e valor em uso, entre valores compartilhados e valor percebido e entre valores compartilhados e habilidade proativa.

Por sua vez, o construto comprometimento medeia parcialmente a relação entre benevolência e habilidade proativa, e benevolência e valor em uso. Comprometimento também exerce mediação parcial na relação entre benefícios do relacionamento e valor em uso, e benefícios do relacionamento e habilidade proativa.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi saber quais fatores associados a comprometimento e confiança influenciam o engajamento para a cocriação de valor em ecossistemas de serviço por meio de modelo estrutural hipotetizado integrado à abordagem LDS (VARGO; LUSCH, 2008, 2016) e a Teoria da Confiança e Comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994), testado no SmartPLS-SEM. Por esse ponto de partida, axiomas e proposições da LDS puderam ser demonstrados empiricamente, o que permitiu defender a aplicabilidade do modelo testado neste estudo.

Os resultados apresentaram um modelo causal, em que valores compartilhados, benevolência e benefícios do relacionamento são recursos aportados inicialmente como influenciadores da interação e investimento no relacionamento. Esses três fatores antecedem confiança e comprometimento, reforçando o vínculo relacional, com conseqüente transferência de conhecimento pela valorização do uso (trocas) no ecossistema de serviço, valor percebido e habilidade proativa para o engajamento visando à cocriação de valor com o ator recebedor do serviço.

A intenção do estudo não é exaurir o tema, mas propor um ponto de partida que examine, por meio dos construtos mais amplamente pesquisados, perspectivas significantes do engajamento para cocriação de valor em ecossistemas de serviço. Além disso, ambientes de negócios caracterizados pelo aumento da conectividade e sociabilidade entre atores carecem de um *framework* para o entendimento de modelos de negócios em plataforma, a partir de uma perspectiva sistêmica (FEHRER; WORATSCHEK; BRODIE, 2018).

O modelo testado obteve validade preditiva e os resultados mostram que o aporte de recursos para interagir e investir inicialmente no relacionamento visando à cocriação de valor implica que valores compartilhados impactam positivamente a transferência de conhecimento, assim como o compartilhamento de valores se baseia em confiança (H1, H2).

Descobriu-se também que benefícios do relacionamento e benevolência estão associados a comprometimento entre os atores do ecossistema (H5, H7). Esses resultados são condizentes com a dinâmica do ambiente de negócios em ecossistemas do tipo plataforma, a exemplo das *startups*, altamente velozes e mutáveis para atenderem necessidades de mercado e do ecossistema, os quais exigem dos atores capacidade de resposta equivalente.

Além disso, segundo a Abstartups (2019), os ecossistemas tipo *startups* se consideram uma conexão entre mercado, governo e instituições de ensino superior, o que justifica a aplicabilidade gerencial e acadêmica das descobertas deste estudo.

Os efeitos dos construtos preditores que antecedem a confiança e comprometimento sugerem que relacionamentos que intentam realizar a cocriação de valor em ecossistemas precisarão demonstrar que o compartilhamento de valores é confiável a ponto de os atores se sentirem confortáveis para transferir e receber conhecimento com outros atores. A percepção de valores compartilhados de forma confiável sugere que os benefícios do relacionamento e benevolência sejam valorizados com conseqüente aumento do comprometimento com os valores compartilhados entre os parceiros.

Por exemplo, as plataformas que comportam esses ecossistemas são constituídas de *links* diretos com mentores, investidores e outros atores que oferecem e trocam serviços, informações e experiências, e a plataforma como um todo é uma exposição funcional dos ecossistemas, pronta para engajar novos atores a todo momento. São demonstrações de que a estrutura com aparência e linguagem jovial e dinâmica é, ao mesmo tempo, sólida e “transpira” resultados e soluções confiáveis para os integrantes internos e externos, e de compromisso com os atores do ecossistema.

As plataformas são elos que integram pessoas e instituições em rede com proposições de valor que convidam ao engajamento (CHANDLER; LUSCH, 2015).

Por outro lado, não é esperado que o engajamento para CCV ocorra por meio de comprometimento ilimitado com os valores compartilhados (H3), ou que benefícios do relacionamento e benevolência sejam efeitos diretamente ligados a confiança por parte dos atores (H4, H6), possivelmente em função da percepção de dependência ou oportunismo, considerados como impedimentos para o ganha-ganha no relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994; WANG; JAP, 2017).

Também não é esperado que confiança seja condição essencial do comprometimento no relacionamento para engajar atores visando à cocriação de valor (H8). Embora confiança seja um dos principais motivos do compromisso com o relacionamento para Morgan e Hunt (1994), é possível que, neste caso, a falta de suporte seja em função de que comprometimento em relacionamentos contínuos importantes implica que a parte comprometida deva garantir que o relacionamento perdue indefinidamente (MORGAN; HUNT, 1994).



Essa descoberta faz sentido, uma vez que os respondentes foram acionados na pesquisa como sendo fornecedores de serviço e, além disso, eles também integram a rede de comunidades onde a troca de serviços é uma rotina que visa captar inovação e melhoria de desempenho intra e interorganizacional, pelo lado da comunidade. Nesse contexto, pela ótica deles, há limite para o esforço com o comprometimento, e a máxima do “confiar, desconfiando” parece ser apropriada.

Portanto é plausível que os atores priorizem a confiança para alguns aspectos em detrimento de outros, assim como ocorre para o comprometimento, especialmente se for considerado que um novo relacionamento está sendo iniciado para a CCV, a exemplo de projetos e serviços tipo B2B a serem desenvolvidos.

O modelo defende que tanto confiança quanto comprometimento apoiem o vínculo relacional e conseqüentemente favoreçam a transferência de conhecimento pelo valor percebido, valorização do uso (trocas) no ecossistema de serviço, e habilidade proativa para o engajamento visando a CCV com o ator recebedor do serviço.

Os achados sugerem que valores compartilhados são diretamente associados a uma transferência de conhecimento efetiva (H9). De fato, as plataformas de ecossistemas do tipo estudado são bons exemplos de interação e cooperação com foco na troca de conhecimento e informações que estimulem os atores.

Por exemplo, em plataformas desses ecossistemas, pesquisas e parcerias são estimuladas e realizadas constantemente, novas áreas e funções são divulgadas, a exemplo de analistas financeiros (tipo *sellside* e *buyside*), informando a relevância dessa função e como o ecossistema pode aportar recursos instigando atores internos a desenvolver a competência e elaborar projetos e serviços com o uso desse recurso. Simultaneamente, a divulgação na plataforma também orienta e estimula atores externos a procurar estes serviços.

Essa descoberta é consistente com a LDS, ao teorizar que o serviço é base essencial da troca em relacionamentos de marketing. Esse ponto de vista representa uma mudança na forma de engajar o cliente do serviço. Tal perspectiva expande a visão de produção e consumo para a cocriação de valor baseada em redes complexas e conectadas pela integração de recursos operantes, são redes de cocriação de valor (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008).

Seguindo essa linha, descobriu-se que confiança e comprometimento também se mostraram fatores significantes para influenciar valor em uso e valor percebido no engajamento para a cocriação de valor no ecossistema (H10, H11, H12, H13). O impacto de confiança e comprometimento foi maior sobre o valor em uso, com 42% de poder explicativo, e um pouco menor para o valor percebido, com 29%. Colocado de outra forma, esses achados confirmam que confiança e comprometimento baseiam a valorização da funcionalidade do ecossistema como plataforma de integração de recursos, gerando atitudes e comportamentos positivos de cooperação pelo valor percebido na cocriação de valor para inovar os serviços.

Pesquisas sobre plataformas digitais propõem que os membros realizem experiências com novas regras e princípios de gestão e compartilhamento de informações, como artefatos sociotécnicos que adotam contextos não tradicionais em forma de ecossistemas para facilitar as interações e troca de serviços entre comunidades e redes de usuários (DE REUVER; SØRENSEN; BASOLE, 2017).

Os achados positivos de valor em uso e valor percebido neste estudo encontram apoio em De Reuver; Sørensen e Basole (2017), e reafirmam Morgan e Hunt (1994), os quais teorizaram que redes onde compromisso e confiança no relacionamento são acentuados conseguem gerar cooperação e minimizar a tendência dos participantes em sair da rede em função da redução de incertezas. Além disso, é relevante entender como sustentar o relacionamento nestes termos (MORGAN; HUNT, 1994).

Confiança e comprometimento também apresentaram significância na relação com o construto habilidade proativa (H14, H15). O modelo considera que o ator é também um gestor que está integrado à rede e, portanto, precisa desenvolver habilidades para prever e se adaptar, tanto a dificuldades intrínsecas ao processo de engajamento para CCV, quanto às mudanças e turbulências inerentes à contemporaneidade dos negócios.

As plataformas dos ecossistemas estudados fornecem uma série de conteúdos de cunho acadêmico e gerencial, parcerias e desenvolvimento de soluções que estimulam os atores a ampliar a habilidade proativa. Por exemplo, atividades e troca de recursos em plataformas de comunidades digitais favorecem os sentimentos positivos, senso de confiança e dependência entre os usuários por compartilharem da mesma mentalidade. Com isso, há um aumento gradativo da participação ativa do

usuário e consequente apego e afeição no relacionamento com a comunidade e seus membros (VOHRA; BHARDWAJ, 2019).

Observou-se, durante a análise, que todos os efeitos diretos e indiretos foram significativos, sendo que a confiança medeia parcialmente as relações entre valores compartilhados e transferência de conhecimento. E confiança também medeia a relação entre valores compartilhados e valor em uso, entre valores compartilhados e valor percebido, e entre valores compartilhados e habilidade proativa.

E ainda, que o comprometimento medeia parcialmente a relação entre benevolência e habilidade proativa, e benevolência e valor em uso. Comprometimento também exerce mediação na relação entre benefícios do relacionamento e valor em uso, e benefícios do relacionamento e habilidade proativa.

Essas descobertas sugerem que os caminhos de influência significativa apresentados no modelo causal podem ser uma referência para comunicar proposições de valor entre as comunidades, e também para o mercado.

No âmbito da implicação gerencial, as descobertas deste estudo enriquecem as possibilidades na construção de um caminho de suporte para o engajamento e para a cocriação de valor nos ecossistemas em plataforma por quatro motivos:

- Primeiro, é sabido que confiança e comprometimento são essenciais em relacionamentos B2B2C, no entanto os achados desta pesquisa trazem contribuições que explicam as proporções desses dois fatores para determinar a percepção de força do próprio ecossistema e, por conseguinte, da plataforma.
- Segundo, as descobertas de caminhos, tanto diretos quanto indiretos, implicam em formas de promover trocas, contribuições e experiências por meio da mudança atitudinal fornecida pela habilidade proativa, o que, em última instância, impacta direta ou indiretamente nos arranjos institucionais predominantes no contexto do ecossistema.
- Terceiro, a definição de habilidade proativa representa empiricamente um avanço para estudos sobre recurso dinâmico em ecossistemas de serviço pela ótica da LDS.
- Quarto, Morgan e Hunt (1994) desenvolveram uma teoria bastante robusta em termos de relacionamentos de marketing. Esses relacionamentos foram evoluindo em direção à cocriação de valor em vários formatos de plataformas e comunidades.

Os resultados deste estudo provavelmente apontam novos parâmetros de uma mudança ocorrida na forma de compreender e desenvolver laços relacionais de marketing que empregam confiança e comprometimento, mas em proporções diferentes no âmbito de ecossistemas de serviço no contexto de plataformas, uma vez que se comprovou a predominância do comprometimento em relação à confiança no teste de modelagem. Em outras palavras, o modelo confirma os fatores que caracterizam engajamento para a cocriação de valor em ecossistemas de serviço baseado em um formato mais relacional do que transacional, como proposto por Vargo e Lusch (2016).

As argumentações anteriores são fortalecidas pela informação de uma pesquisa recente com *startups* em âmbito nacional que trouxe à tona lacuna importante referente a entender como as novas comunidades estão emergindo e o que estão fazendo para prosperar (ABSTARTUPS, 2019).

Descobertas do presente estudo sugerem que o relacionamento entre fornecedor e receptor de serviços em um ecossistema deve considerar que valores compartilhados são benéficos para o comprometimento com o relacionamento, desde que haja confiança para a troca de conhecimento, e benevolência mediada pelo comprometimento entre os atores. Consequentemente, é provável que os atores se sintam seguros para transferir conhecimento pela valorização do uso e valor percebido na troca, favorecendo a habilidade proativa dos atores.

Portanto, plataformas de ecossistemas de serviço são espaços de engajamento que valorizam o aporte de recursos e interações por meio de confiança e comprometimento com finalidade de cocriar soluções e/ou inovações com o receptor de serviço. Apesar das contribuições apresentadas por este estudo até aqui, ele apresenta algumas limitações que resultam em sugestões para pesquisas futuras.

Primeiro, o levantamento foi efetuado apenas em ecossistemas do nordeste do Brasil, portanto, é recomendável que interpretações e generalizações dos achados sejam efetuadas com prudência em função da amostragem não probabilística.

Segundo, apesar da refutação do viés comum de método, o perfil dos respondentes predominante masculino (85%), com idade entre 21 e 40 anos, uma característica dos ecossistemas estudados, pode ser uma limitação em função da baixa diversidade e elevada homogeneidade.

Terceiro, pesquisas futuras podem incluir ecossistemas de outras regiões, considerando que fora da região nordeste há grandes polos de concentração que poderiam enriquecer os achados regionais.

Quarto, benefícios relacionais foram parcialmente conclusivos, sugerindo que possivelmente o esquema de classificação dos benefícios em relação à confiança não foi suficiente para fornecer *insights*. Para estudos futuros sugere-se adotar um esquema de classificação aperfeiçoando os itens deste construto.

Enfim, os resultados devem ser examinados em pesquisas futuras a fim de ampliar a contribuição deste estudo sobre engajamento para a cocriação de valor e compreender a relevância da sua aplicação gerencial em ecossistemas de serviço.



## REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS. **Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups. 2018** Abstartups e Accenture. Allrightsreserved. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/PDF/radiografia-startups-brasileiras.pdf>>. Acesso em: 05 de dez. 2018.
- ABSTARTUPS. **Mapeamento de comunidades emergentes, região Nordeste 2019**. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/mapeamento-nordeste/>>. Acesso em: 05 de dez. 2019.
- AIMOO, T.; FRIEDMAN, H. H. Overall evaluation of rating scales: an assessment. **International Journal of Market Research**, v. 42, n. 3, p. 301310, 2000.
- ALTINAY, L. *et al.* Franchisees' perceptions of relationship development in franchise partnerships. **Journal of Services Marketing**, v. 28, n. 6, p. 509-519, 2014.
- ARSLANAGIC-KALAJDZIC, M.; ZABKAR, V. Is perceived value more than value for money in professional business services? **Industrial Marketing Management**, v. 65, p. 47-58, 2017.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the academy of marketing science**, v. 16, n. 1, p. 74-94, 1988.
- BANOUN, A.; DUFOUR, L.; ANDIAPPAN, M. Evolution of a service ecosystem: Longitudinal evidence from multiple shared services centers based on the economies of worth framework. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2990-2998, 2016.
- BARRALES-MOLINA, V.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J.; GÁZQUEZ-ABAD, J. C. Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 397-416, 2014.
- BARTELS, R. The General Theory of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 32, n. 1 p. 29-33, 1968.
- BIDO, D. S. *et al.* Qualidade do Relato dos Procedimentos Metodológicos em Periódicos Nacionais na Área de Administração de Empresas: o caso da modelagem em equações estruturais nos periódicos nacionais entre 2001 e 2010. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 60, p. 125-144, 2012.
- BIDO, D. S.; DA SILVA, D. Smartpls 3: Specification, Estimation, Evaluation And Reporting. **Administração: Ensino e Pesquisa-RAEP**, v. 20, n. 2, p. 465-514, 2019.
- BIDO, D. S.; MANTOVANI, D. M. N.; COHEN, E. D. Destruição de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 2, p. 384-397, 2018.

- BLASCHKE, M. *et al.* Design principles for digital value co-creation networks: a service-dominant logic perspective. **Electronic Markets**, v. 29, n. 3, p. 443-472, 2019.
- BRODIE, R. J. *et al.* Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. **Journal of service research**, v. 14, n. 3, p. 252-271, 2011.
- BRODIE, R. J. *et al.* Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. **Journal of business research**, v. 66, n. 1, p. 105-114, 2013.
- BRODIE, R. J. *et al.* Actor engagement in networks: Defining the conceptual domain. **Journal of Service Research**, p. 1094670519827385, 2019.
- BRUNS, K.; JACOB, F. Value-in-use and mobile technologies. **Business & Information Systems Engineering**, v. 6, n. 6, p. 349-359, 2014.
- BUSSER, J. A.; SHULGA, L. V. Co-created value: Multidimensional scale and nomological network. **Tourism Management**, v. 65, p. 69-86, 2018.
- CAI, S. *et al.* Knowledge sharing in collaborative supply chains: twin effects of trust and power. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 7, p. 2060-2076, 2013.
- CARRILO, A. F. **Fases de uma startup: saiba tudo sobre cada etapa**. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/fases-de-uma-startup-saiba-tudo-sobre-cada-etapa/>>. Acesso em: 11 de jan. 2020.
- CATER, T.; CATER, B. Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1.321-1.333, 2010.
- CHANDLER, J. D.; LUSCH, R. F. Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. **Journal of Service Research**, v. 18, n. 1, p. 6-22, 2015.
- CHIN, W. W. Issues and opinions on SEM. **Management Information Systems Quarterly**, v. 22, n.1, p.vii-xvi, mar.1998.
- CHOU, S.; CHEN, C.-W. The influences of relational benefits on repurchase intention in service contexts: the roles of gratitude, trust and commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33, n. 5, p. 680–692. doi:10.1108/jbim-08-2017-0187, 2018.
- CHUNG, J-E. When and how does supplier opportunism matter for small retailers' channel relationships with the suppliers? **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 3, p. 389-407, 2012.
- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.



CORREA, P. R.; CRUZ, R. G. Meta-análisis sobre la implantación de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP). **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 2, n. 3, p. 245-273, 2005.

CUMMINS, R. A.; GULLONE, E. Use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement. Proceedings, **Second International Conference on Quality of Life in Cities**. 2000.

DAGGER, T. S.; DAVID, M. E.; NG, S. Do relationship benefits and maintenance drive commitment and loyalty? **Journal of services marketing**, v. 25, n. 4, p. 273-281, 2011.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2014.

DE REUVER, M.; SØRENSEN, C.; BASOLE, R. C. The digital platform: a research agenda. **Journal of Information Technology**, v. 33, n. 2, p. 124-135, 2017.

DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. **Journal of Marketing Research**, 38, n. 2, 269-277, 2001.

DIAMANTOPOULOS, A.; RIEFLER, P.; ROTH, K. P. Advancing formative measurement models. **Journal of business research**, v. 61, n. 12, p. 1203-1218, 2008.

DIAS, M. **OPUS pesquisa e opinião**. Site Institucional. Disponível em: <<https://www.opuspesquisa.com/blog/tecnicas/amostragem>> Acesso em: 20 de jul. 2020.

EDVARDSSON, B. *et al.* O design dominante no serviço resulta em um melhor sistema de serviço? **Journal of Service Management**, v. 22, n. 4, p. 540-556, 2011.

EDVARDSSON, B.; TRONVOLL, B.; GRUBER, T. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. **Journal of the academy of marketing science**, v. 39, n. 2, p. 327-339, 2011.

EGGERT, A. *et al.* Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 80-90, 2018.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. M. Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. **Revista de administração contemporânea**, v. 17, n. 3, p. 325-349, 2013.

FAN, X.; LUO, Y. (2020) Value Co-Creation: A Literature Review. **Open Journal of Social Sciences**, 8, 89-98. doi: [10.4236/jss.2020.82008](https://doi.org/10.4236/jss.2020.82008), 2020.

FARINA, M. C. **O relacionamento entre as farmácias de drogarias e seu distribuidor: uma modelagem à luz da teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento.** Orientadora: Maria Aparecida Gouvêia. 2009 203 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

FAUL, F. *et al.* Análises de poder estatístico usando G \* Power 3.1: Testes para análises de correlação e regressão. **Métodos de pesquisa de comportamento**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FAWCETT, S. E.; JONES, S. L.; FAWCETT, A. M. Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. **Business Horizons**, v. 55, n.2, p. 163-178, 2012.

FEHRER, J. A.; WORATSCHEK, H.; BRODIE, R. A systemic logic for platform business models. **Journal of Service Management**, 2018.

FELIN, T.; POWELL, T. C. Designing organizations for dynamic capabilities. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 78-96, 2016.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRANKLIN, D.; MARSHALL, R. Adding co-creation as an antecedent condition leading to trust in business-to-business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 77, p. 170-181, 2018.

FROW, P. *et al.* Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. **British Journal of Management**, v. 26, p. 463–483. 2015.

FYRBERG, A.; JÜRIADO, R. What about interaction? Networks and brands as integrators within service-dominant logic **Journal of Service Management**, 20, n. 4, p. 420–432.doi:10.1108/09564230910978511. 2009.

GARDNER, R. G. *et al.* Understanding “it depends” in organizational research: A theory-based taxonomy, review, and future research agenda concerning interactive and quadratic relationships. **Organizational Research Methods**, v. 20, n. 4, p. 610-638, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GRAÇA, S. S.; BARRY, J. M.; DONEY, P. M. B2B commitment building in emerging markets: the case of Brazil. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 36, n. 2, p. 105–125.doi:10.1080/08853134.2016.1188708. 2016.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133–150.doi:10.1007/s11747-012-0308-3. 2013.

GUMMESSON, E. Exit Services Marketing - Enter Service Marketing. **The Journal of Customer Behaviour**, v. 6, n. 2, p. 113-141, 2007.

HAASE, M.; PICK, D. Value Creation in Sharing Networks: Towards a Typology of Sharing Networks. **Interaktive Wertschöpfung Durch Dienstleistungen**, p. 439–468. doi:10.1007/978-3-658-08518-6\_20. 2015.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-152, 2011.

HAIR, J. F., *et al.* The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. **Long Range Planning**, 45, n. 5-6, p. 320-340. 2012.

HAIR JR, J. F. *et al.* A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). **European Business Review**, 2014.

HAMIDI, F.; GHARNEH, N. S. Impact of co-creation on innovation capability and firm performance: a structural equation modeling. **AD-minister**, n. 30, p. 73-90, 2017.

HANAYSHA, J. R. Customer retention and the mediating role of perceived value in retail industry. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 14, n. 1, p. 2-24, 2018.

HARMEILING, C. M. *et al.* Toward a theory of customer engagement marketing. **Journal of the Academy of marketing science**, v. 45, n. 3, p. 312-335, 2017.

HEIN, A. *et al.* Práticas de co-criação de valor em ecossistemas de plataforma business-to-business. **Mercados Eletrônicos**, v. 29, n. 3, p. 503-518, 2019.

HEINONEN, K. *et al.* A customer-dominant logic of service. **Journal of Service management**, v. 21, n. 4, p. 531-548, 2010.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Testing measurement invariance of composites using partial least squares. **International Marketing Review**, 2016.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: **New challenges to international marketing**. Emerald Group Publishing Limited, p. 277-319, 2009.

HESSLING, V., ÅSBERG, M.; ROXENHALL, T. Relationship commitment and value creation in sponsorship relationships. **Journal of Business-to-Business Marketing**, 25(2), 137–160. doi:10.1080/1051712x.2018.1454646. 2018.

HO, M. H.-W. *et al.* Customer engagement, consumption and firm performance in a multi-actor service eco-system: The moderating role of resource integration. **Journal of Business Research**, 2020.

HOLLEBEEK, L. D. Developing business customer engagement through social media engagement-platforms: an integrative SD logic/RBV-informed model. **Industrial Marketing Management**, v. 81, p. 89-98, 2017.

HOLLEBEEK, L. D.; MACKY, K. Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications. **Journal of Interactive Marketing**, v. 45, p. 27-41, 2019.

HOLLEBEEK, L. D.; SRIVASTAVA, R. K.; CHEN, T. SD logic–informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 1, p. 161-185, 2019.

HORN, J. L.; MCARDLE, J. J. A practical and theoretical guide to measurement invariance in aging research. **Experimental aging research**, v. 18, n. 3, p. 117-144, 1992.

HUANG, S.; CHOI, C. Review of service dominant logic in service management research. In: **International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Conference**. 2015. p. 34.

HUGHES, T.; VAFEAS, M. Service-dominant logic as a framework for exploring research utilization. **Marketing Theory**, 147059311876401.doi:10.1177/1470593118764019, 2018.

ISMAIL, D.; ALAM, SS.; HAMID, RBA. Trust, commitment, and competitive advantage in export performance of SMEs. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 19, n. 1, p. 1, 2017.

JAAKKOLA, E.; ALEXANDER, M. The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation. **Journal of Service Research**, v. 17, n. 3, p. 247–261.doi:10.1177/1094670514529187, 2014.

JAMOVI SOFTWARE LIVRE. **Site institucional**. Disponível em: <https://www.jamovi.org/>. Acesso em 10/07/2020.

JAYASHANKAR, P. *et al.* IoT adoption in agriculture: the role of trust, perceived value and risk. **Journal of Business & Industrial Marketing**. doi:10.1108/jbim-01-2018-0023, 2018.

KARPEN, I. O. *et al.* Service-Dominant Orientation: Measurement and Impact on Performance Outcomes. **Journal of Retailing**, 2014.

KASHYAP, V.; SIVADAS, E. An exploratory examination of shared values in channel relationships. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 5, p. 586-593, 2012.

KELLY, S.; SCOTT, D. Relationship benefits: Conceptualization and measurement in a business-to-business environment. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 3, p. 310-339, 2012.

KHAN, N.; KADIR, S. L. S. A. The impact of perceived value dimension on satisfaction and behavior intention: Young-adult consumers in banking industry. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 11, p. 4087-4099, 2011.

KHAN, G.; KHAN, F. Ascertaining the “Halalness” of restaurants—scale development and validation. **Journal of Islamic Marketing**, 2019.

KORHONEN, H. *et al.* The core interaction of platforms: How startups connect users and producers. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 9, p. 17-29, 2017.

KORTMANN, S.; PILLER, F. Open business models and closed-loop value chains: Redefining the firm-consumer relationship. **California Management Review**, v. 58, n.3, p. 88-108, 2016.

KOSKELA-HUOTARI, K. *et al.* Innovation in service ecosystems—Breaking, making, and maintaining institutionalized rules of resource integration. **Journal of Business Research**, v. 69, n.8, p. 2964-2971, 2016.

LECKIE, C.; NYADZAYO, M. W.; JOHNSON, L. W. Promoting brand engagement behaviors and loyalty through perceived service value and innovativeness. **Journal of Services Marketing**, 2017.

LEE, E. *et al.* Building capabilities via suppliers' effective management of relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 805-813, 2013.

LIN, H.-F. The impact of socialization mechanisms and technological innovation capabilities on partnership quality and supply chain integration. **Information Systems and e-Business Management**, v. 12, n. 2, p. 285-306, 2013.

LIND, D. A.; MARCHAL, W. G.; WATHEN, S. A. **Statistical Techniques in Business & Economics**. 13th ed. USA: McGraw-Hill, 2008.

LOHMÖLLER, J.-B. **Latent variable path modeling with partial least squares**. Springer Science & Business Media, 2013. doi:10.1007/978-3-642-52512-4, 1989.

LUK, S. TK; LIU, B. SC; LI, E. LY. Effect of multilevel trust on effort-in-use and service co-design behaviour. **Journal of Services Marketing**, v. 32, n. 4, p. 505-519, 2018.

LUSCH, R. F. Sources of power: their impact on intrachannel conflict. **Journal of Marketing Research**, v. 13, n. 4, p. 382-390, 1976.

LUSCH, R. F. Reframing supply chain management: a service-dominant logic perspective. **Journal of supply chain management**, v. 47, n. 1, p. 14-18, 2011.

- LUSCH, R. F. NAMBISAN, S. Service-innovation: A service-dominant logic perspective. **MIS Quarterly**, 39, n. 1, p. 155–176. 2015.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. **Competing through service: Insights from service-dominant logic. Journal of Retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; WESSELS, G. Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. **IBM systems journal**, v. 47, n. 1, p. 5-14, 2008.
- LUSCH, R. F., VARGO, S. L., GUSTAFSSON, A. Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems. **Journal of Business Research**, 2016.
- MACDONALD, E. K.; KLEINALTENKAMP, M.; WILSON, H. N. How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 3, p. 96-120, 2016.
- MALIK, A.; NGO, L. V.; KINGSHOTT, R. PJ. Power, resource dependencies and capabilities in intercultural B2B relationships. **Journal of Services Marketing**, v. 32, n. 5, p. 629-642, 2018.
- MANDAL, S. Influence of partner relationship and IT integration on supply chain capabilities: an empirical relational paradigm. **Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems**, v. 8, n. 2, 2016.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARIANO, A. M.; CRUZ, R. G.; GAITÁN, J. A. Meta análises como instrumento de pesquisa: Uma revisão sistemática da bibliografia aplicada ao estudo das alianças estratégicas internacionais. In: **Congresso Internacional de Administração-Inovação Colaborativa e Competitividade**, 2011.
- MARIANO, A. M.; ROCHA, M. S. Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora. In: **AEDM International Conference–Economy, Business and Uncertainty: ideas for a European and Mediterranean industrial policy? Reggio Calabria (Italia)**, 2017.
- MARTÍNEZ-NOYA, A.; GARCÍA-CANAL, E. The framing of knowledge transfers to shared R&D suppliers and its impact on innovation performance: a regulatory focus perspective. **R&D Management**, v. 46, n. 2, p. 354-368, 2016.
- MATANDA, M. J.; NDUBISI, N. O.; JIE, F. Effects of relational capabilities and power asymmetry on innovativeness and flexibility of Sub-Sahara Africa small exporting firms. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 118-138, 2014.
- MATTHIES, B. D. *et al.* An ecosystem service-dominant logic? integrating the ecosystem service approach and the service-dominant logic. **Journal of Cleaner Production**, v. 124, p. 51-64, 2016.

MATTSSON, J.; HELMERSSON, H.; STANDING, Craig. The role of relationships in start-up development. **Journal of Strategic Marketing**, v. 27, n. 7, p. 559-582, 2019.

MCPHEE, C.; DEDEHAYIR, O.; SEPPÄNEN, M. Editorial: Platforms and Ecosystems. **Technology Innovation Management Review**. v. 7, n. 10, 2017.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. SPE, p. 41-64, 2014.

MINGIONE, M.; LEONI, L. Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets. **Journal of Marketing Management**, v. 36, n. 1-2, p. 72-99, 2020.

MLAKER KAČ, S.; GORENAK, I.; POTOČAN, V. Influence of relationship commitment and trust on collaborative behaviour in supply chains. **Promet-Traffic&Transportation**, v. 27, n. 1, p. 77-84, 2016.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

NAJAFI-TAVANI, Z. *et al.* Building subsidiary local responsiveness:(When) does the directionality of intrafirm knowledge transfers matter? **Journal of World Business**, v. 53, n. 4, p. 475-492, 2018.

NARDELLI, G.; BROUMELS, M. Managing innovation processes through value co-creation: a process case from business-to-business service practise. **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 03, p. 1850030, 2018.

NENONEN, S.; STORBACKA K. Business model design: conceptualizing networked value co-creation. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 2, Iss: 1, p. 43 – 59. 2010.

NENONEN, S.; GUMMERUS, J.; SKLYAR, A. Game-changers: dynamic capabilities' influence on service ecosystems. **Journal of Service Management**, 2018.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications: 2003.

PASQUALI, L. Princípios de elaboração de escalas psicológicas. **Revista de Psiquiatria Clínica**, v. 25, n. 5, p. 206-213, 1998.

PAULIN, M.; FERGUSON, R. J. Relational Norms in Interfirm Exchanges: From Transactional Cost Economics to the Service-Dominant Logic. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 17, n. 4, 2010.

PAYNE, A. *et al.* Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 3, p. 379-389, 2009.

PAYNE, A. F., STORBACKA, K., FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83–96. doi:10.1007/s11747-007-0070-0, 2007.

PEVEC, T.; PISNIK, A. Empirical evaluation of a conceptual model for the perceived value of health services. **Slovenian Journal of Public Health**, v. 57, n. 4, p. 175-182, 2018.

PIRES, G.; STANTON, P.; STANTON, J. The role of customer experiences in the development of service blueprints. **Australia and New Zealand Marketing Academy Proceedings**, 2004.

PODDAR, A. *et al.* Decision Making Under Parity: An Experimental Examination of Retailers' Choice Among Parity Trade Promotions. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 25, n. 2, p. 105-124, 2017.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of applied psychology**, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, N. P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. **Annual review of psychology**, v. 63, p. 539-569, 2012.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 79-87, 2000.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, 2004.

PREACHER, K. J.; HAYES, A. F. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. **Behavior research methods, instruments, & computers**, v. 36, n. 4, p. 717-731, 2004.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 1, p. 93-106, 2016.

RECHE, R. A.; BERTOLINI, A. L.; MILAN, G. S. Contribuição dos Elementos de Sustentação da Cocriação de Valor para a Intenção de Recompra: Uma Abordagem Teórica. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n.1, p. 58-72, 2019.

REINARTZ, W.; HAENLEIN, M.; HENSELER, J. An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 4, p. 332–344. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2009.08.001, 2009.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.



RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. **SmartPLS 3. GmbH: SmartPLS, 2015.** Disponível em: <<http://www.smartpls.com>>. Acesso em 29 de jul.2020.

ROYO VELA, M.; ESCOTO ORTOLÁ, R. Evaluation of Political Candidate's Trust and Commitment in Social Networks. **ESIC Market**, v. 153, 2016.

RUBIO, N.; VILLASEÑOR, N.; YAGUE, M. J. Does Use of Different Platforms Influence the Relationship between Cocreation Value-in-Use and Participants' Cocreation Behaviors? An Application in Third-Party Managed Virtual Communities. **Complexity**, 2019, p. 1–15.doi:10.1155/2019/7562903. 2019.

SAUNILA, M.; UKKO, J.; RANTALA, T. Value co-creation through digital service capabilities: the role of human factors. **Information Technology & People**, 2019.

SCHÜTZ, S. **Value Co-Creation in Seller-Reseller Relationships.** Laurea University of Applied Science. Degree Programme in Service Innovation and Design February 2011.

SEBRAE PIAUÍ. **Site institucional**, disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/sebraeaz/sebrae-like-a-boss,98c55bbd85b45610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 de nov. 2019.

SEKARAN, U.; BOUGIE, R. **Research methods for business: A skill building approach.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2016.

SEPPÄLÄ, T. *et al.* Platform: Historiaa, ominaispiirteitä ja määritelmä. **ETLA Report**, 2015.

SERVERÁ-FRANCÉS, D.; PIQUERAS-TOMÁS, L. The effects of corporate social responsibility on consumer loyalty through consumer perceived value. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, v. 32, n. 1, p. 66-84, 2019.

SHARMA, S.; DURAND, R. M.; GUR-ARIE, O. Identification and analysis of moderator variables. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 3, p. 291-300, 1981.

SHIN, N.; PARK, S. H.; PARK, S. Partnership-Based Supply Chain Collaboration: Impact on Commitment, Innovation, and Firm Performance. **Sustainability**, v. 11, n. 2, p. 449, 2019.

SILVA, A. J. H. **Metodologia de pesquisa: conceitos gerais.** 2014.

SLÁVIK, Š. The Business Model of Start-Up—Structure and Consequences. **Administrative Sciences**, v. 9, n. 3, p. 69, 2019.

STARTUPBASE. **Estatísticas.** Disponível em: <<https://startupbase.com.br/home/stats>>. Acesso em: 05 de dez. 2019.

STORBACKA, K. Actor engagement, value creation and market innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 4-10, 2019.

- STORBACKA, K. *et al.* Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3008-3017, 2016.
- SWEENEY, J. C.; PLEWA, C.; ZURBRUEGG, R. Examining positive and negative value-in-use in a complex service setting. **European Journal of Marketing**, v. 52, n. 5/6, p. 1084–1106. doi:10.1108/ejm-10-2016-0582. 2018.
- TAI, Y.-M. Perceived value for customers in information sharing services. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 4, p. 551-569, 2011.
- TANSKANEN, K. Who wins in a complex buyer-supplier relationship? A social exchange theory based dyadic study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 4, p. 577-603, 2015.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.
- TEECE, D.; LEIH, S. Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 5-12, 2016.
- TEECE, D.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TENENHAUS, M. Component-based Structural Equation Modelling. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 19, n. 7-8, p. 871–886. doi:10.1080/14783360802159543, 2008.
- TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y.-M.; LAURO, C. PLS path modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, 2005, v. 48, issue 1, p. 159-205.
- TOKMAN, M.; BEITELSPACHER, L. S. Supply chain networks and service-dominant logic: suggestions for future research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 7, p. 717-726. Emerald Group Publishing Limited 2011.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TURETKEN, O. *et al.* E Service-Dominant Business Model design for digital innovation in smart mobility. **Business & Information Systems Engineering**, v. 61, n. 1, p. 9-29, 2018.

VARGO S. L. Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, Iss 5/6, p. 373 – 379, 2009.

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**, 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. 1-1, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 181-187, 2011.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Inversions of service-dominant logic. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 239-248, 2014.

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.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic 2025. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017.

VIEIRA, R. B.; SANTOS, I. C.; BRESCIANI, L. P. Fab Labs livres da cidade de São Paulo: uma experiência social inclusiva ou transbordamento de conhecimento tecnológico e da criatividade na escassez de recursos. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 5, p. 125-148, 2019.

VIVEK, S. D.; BEATTY, S. E.; MORGAN, R. M. Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 20, n. 2, p. 122-146, 2012.

VOHRA, A.; BHARDWAJ, N. From active participation to engagement in online communities: Analysing the mediating role of trust and commitment. **Journal of Marketing Communications**, v. 25, n. 1, p. 89-114, 2019.

WANG, Q.; JAP, S. Benevolent dictatorship and buyer-supplier exchange. **Journal of Business Research**, v. 78, p. 204-216, 2017.

WEB OF SCIENCE (WoS). **Página Institucional**. plataforma de pesquisa disponível em: <https://clarivate.com/products/web-of-science/web-science-form/web-science-core-collection/> Acesso em: 29/08/2018.

WEI, Y.; MCINTYRE, F. S.; SOPARNOT, R. Effects of relationship benefits and relationship proneness on relationship outcomes: a three-country comparison. **Journal of Strategic Marketing**, v. 23, n. 5, p. 436-456, 2015.

WIDJOJO, H. *et al.* Value Co-Creation for Marketing Innovation: Comparative Study In The Sme Community. **International Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 03, p. 2050030, 2020.

WILDEN, R. *et al.* "The evolution and prospects of service-dominant logic: an investigation of past, present, and future research", **Journal of Service Research**, v. 20, n. 4, p. 345-361, 2017.

WOLD, H. Causal flows with latent variables: partings of the ways in the light of NIPALS modelling. **European Economic Review**, v. 5, n. 1, p. 67-86, 1974.

WONG, K. K.-K. Técnicas de modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) usando SmartPLS. **Boletim de Marketing**, v. 24, n. 1, p. 1-32, 2013.

YOUSSEF, Y. M. A. *et al.* A customer engagement framework for a B2B context. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2018.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Empreendedorismo e capacidades dinâmicas: uma revisão, modelo e agenda de pesquisa. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZHANG, M. *et al.* Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 3, p. 229-240, 2017.

**Apêndice A - Questionário da pesquisa de tese doutorado**

Você está sendo convidado(a) a participar da presente pesquisa que é parte da tese do doutorando Nilson Cibério de Araújo Leão, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), sob orientação da Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos. Sua participação ajudará a esclarecer os prováveis fatores que influenciam o engajamento entre fornecedor e recebedor para criar inovação em uma prestação de serviço. Agradecemos por sua colaboração.

Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos

Fone: (011) 4227-7828 Email: isabel.santos@prof.uscs.edu.br

Prof. Ms. Nilson Cibério Araújo Leão, doutorando

Fone: (082) 98850-9250 email: nilson.araujo@feac.ufal.br

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Ciente dos objetivos e da metodologia acima citada, concedo a anuência para o desenvolvimento desta pesquisa, desde que sejam assegurados:

- o cumprimento das determinações éticas da Resolução nº466/2012 CNS/CONEP que trata de normas e diretrizes de pesquisas voltadas para seres humanos;
- que não haverá nenhuma despesa ou compensação financeira a receber ou a pagar, decorrente da participação nesta pesquisa como respondente;
- que a privacidade do respondente será mantida em função de não haver necessidade de sua denominação pessoal;
- que as informações coletadas serão utilizadas, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa e os resultados obtidos poderão ser publicados.

( ) Concordo em participar

Informações iniciais

Q1: Nome do Entrevistado:

Q2: Nome da Startup:

Q3: Você é Natural de?

Q4: Ano de Criação da Empresa:

Q5: Fase Atual da Startup:

## PARTE 1

As declarações a seguir são sobre os prováveis fatores que antecedem a confiança e o comprometimento para o engajamento de partes interessadas na inovação/melhoria de uma prestação de serviço. Entenda-se por partes interessadas indivíduos, grupos ou organizações que se empenham em participar e contribuir com a inovação do serviço porque se sentem envolvidas no relacionamento fornecedor/recebedor do serviço.

Pensando em você como **fornecedor de serviço** indique até que ponto concorda ou discorda das afirmativas abaixo. **(Marcar apenas uma oval por linha)**

Q3MEMP1O medo de fracassar não deve ser impedimento para que o fornecedor de serviço faça uma nova tentativa de negócio.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1    2    3    4    5    6    7

Q4VLCTRF1O conhecimento obtido a priori do recebedor do serviço promove o entusiasmo dos gestores para alcançar objetivos da organização de forma coletiva.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1    2    3    4    5    6    7

Q4VLCTRF2O fornecedor de serviço deve manter seu estilo de gestão atualizado para que seja um diferencial em relação ao que é praticado no seu setor de atuação.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1    2    3    4    5    6    7

Q4VLCTRF3 Um gestor de serviço procura usar uma linguagem profissional e se comunicar de maneira compreensível para quem vai receber o serviço.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1    2    3    4    5    6    7

Q5VCCF1 A dedicação de um fornecedor de serviço na manutenção do relacionamento se baseia fortemente na semelhança de valores com quem vai receber o serviço.

Discordo totalmente Concordo totalmente

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7

Q5VCCF2 Quem contrata um serviço precisa sentir transparência e segurança naquilo que o fornecedor de serviço representa/demonstra.

Discordo totalmente Concordo totalmente

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7

Q5VCCF3 O serviço é importante para quem vai receber porque o fornecedor sente confiança no que o negócio representa quando entrega um resultado para o receptor do serviço.

Discordo totalmente Concordo totalmente

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7

Q6VCCP1 O fornecedor do serviço deve valorizar o relacionamento baseado na satisfação de quem vai receber o serviço.

Discordo totalmente Concordo totalmente

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7

Q6VCCP2 Sentimentos positivos do receptor sobre o fornecedor de serviço são a maior razão para planejar e estabelecer a continuidade no relacionamento entre as partes.

Discordo totalmente Concordo totalmente

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7

Q6VCCP3 A atuação do fornecedor tem por objetivo fazer o receptor do serviço gostar verdadeiramente de se manter no relacionamento.

Discordo totalmente Concordo totalmente

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7

Q7PBCF1 Relacionamento entre fornecedor/receptor de serviço se mantém porque há preocupação mútua com o bem-estar e com a comodidade da parceria.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q7PBCF2 Manter o sucesso do relacionamento receptor/fornecedor é importante porque tem um forte significado para quem vai receber o serviço prestado.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q7PBCF3 A força do relacionamento em uma prestação de serviço é incentivada por sentimentos positivos entre as partes.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q8PBCP1 Quem recebe o serviço é bem tratado porque é valioso para o desenvolvimento de qualquer negócio.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q8PBCP2 Quem recebe o serviço deve sentir que há comprometimento, independente das formalidades que fazem parte da relação comercial.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q8PBCP3 Há uma preocupação com quem vai receber o serviço porque os lucros dependem essencialmente do grau de satisfação do receptor.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q9BRCF1 A relação na prestação de serviços precisa ter benefícios para que haja confiança no serviço prestado.



Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q9BRCF2 O serviço deve ser executado, na maioria das vezes, sem falhas.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q9BRCF3 Quem recebe um serviço prestado deveria estar confiante quanto ao resultado final que será entregue.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q10BRCP1 A prestação de serviços precisa ser percebida como sendo verdadeiramente uma parceria de ganha ganha.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q10BRCP2 Um bom serviço prestado é motivo de orgulho para quem entregou e para quem recebeu o resultado final.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q10BRCP3 Quem contrata um serviço quer sentir que também faz parte do processo, que há sintonia de compromisso entre as partes.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

## PARTE 2

As declarações a seguir são relacionadas especificamente sobre a confiança e comprometimento que envolvem o relacionamento das partes interessadas para inovar a prestação de serviço entre fornecedor/recebedor.

Pensando em você como **fornecedor de serviço**, indique até que ponto concorda ou discorda das afirmativas abaixo. **(Marcar apenas uma oval por linha)**

Q11MEMP2 No Brasil, muitas pessoas consideram que abrir um negócio também é uma opção de carreira desejável.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q12CF1 Quem recebe o serviço pode confiar porque sabe que a ética está implícita no relacionamento com o fornecedor.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q12CF2 Certas oportunidades que são aproveitadas no relacionamento fornecedor/recebedor tornam os ganhos maiores para quem vai prestar o serviço.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q12CP1 O comprometimento é uma via de mão dupla na relação recebedor/fornecedor de serviços.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q12CP2 Na prestação de serviço, o relacionamento é algo que deve ser mantido com o máximo esforço possível em longo prazo.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

### PARTE 3

As declarações a seguir são relacionadas aos prováveis fatores que são consequência da confiança e do comprometimento envolvendo o relacionamento das partes interessadas engajadas para inovar a prestação de serviço entre fornecedor/recebedor.

Pensando em você como **fornecedor de serviço**, indique até que ponto concorda ou discorda das afirmativas abaixo. **(Marcar apenas uma oval por linha)**

Q13MEMP3 Quem consegue obter sucesso ao iniciar um novo negócio tem status perante a sociedade.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q14CFTRF1 No relacionamento da prestação de serviço há um fluxo constante de troca de conhecimento sobre a **estratégia** que corresponde às expectativas de ambos os lados (fornecedor/recebedor).

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q14CFTRF2 No relacionamento da prestação de serviço há um fluxo constante de troca de conhecimento sobre **venda** que corresponde às expectativas de ambos os lados (fornecedor/recebedor).

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q14CFTRF3 No relacionamento da prestação de serviço há um fluxo constante de troca de conhecimento sobre **marketing** que corresponde às expectativas de ambos os lados (fornecedor/recebedor).

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q15CFVEU1 O serviço prestado precisa ser considerado uma experiência muito conveniente e prática para quem vai receber.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q15CFVEU2 O fornecedor deve se empenhar em proporcionar o resultado mais gratificante possível para que o recebedor se sinta engajado com a prestação do serviço.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q15CFVEU3 O recebedor precisa sentir que o serviço prestado pelo fornecedor representa comodidade para ele.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q16CPVEU1 A parceria na criação de um projeto possibilita ao fornecedor reconhecer o que o receptor valoriza verdadeiramente na prestação do serviço.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q16CPVEU2 O receptor deve sentir que a prestação do serviço atende sua necessidade a ponto de indicar o fornecedor para terceiros.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q16CPVEU3 Eventualmente o que o receptor do serviço espera não é possível de ser alcançado, mas outras possibilidades são apresentadas como compensação, desde que ele aceite e se sinta bem com o resultado final.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q17CFVLP1 Um projeto entregue conforme o que foi acordado na prestação do serviço demonstra verdadeiramente o cumprimento do que era esperado.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q17CFVLP2 Experiência do fornecedor é importante nas orientações e dúvidas sobre o processo e ajuda a aumentar a confiança de quem vai receber o serviço.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q17CFVLP3 A equipe deve ser leal na relação com o receptor do serviço, mesmo se houver problemas a serem superados.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1  2  3  4  5  6  7

Q18CPVLP1 Qualidade do serviço prestado causa curiosidade e atrai as pessoas próximas do receptor.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

Q18CPVLP2 Pessoa que contrata um serviço também quer criar imagem positiva em seu grupo de relacionamento.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

Q18CPVLP3 Pessoa que contrata um serviço influencia outros a querer obter o mesmo serviço que ela contratou.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

Q19CFHPRO1 Fornecedor de serviço tem visão clara de como gostaria de ver seu mercado de atuação se desenvolvendo.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

Q19CFHPRO2 Fornecedor de serviço deve ser bom em articular a visão de mercado de forma que ela também inspire indivíduos fora da organização.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

Q19CFHPRO3 É necessário um conjunto de métricas que permita avaliar se a visão de mercado do fornecedor de serviço está se tornando realidade.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

Q20CPHPRO1 Fornecedor de serviço está entre os primeiros a reconhecer o valor de novas informações, recursos e/ou relacionamentos.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1 2 3 4 5 6 7

Q20CPHPRO2 Fornecedor de serviço precisa ser bom em avaliar com precisão a velocidade da mudança em seu ambiente de operações.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1    2    3    4    5    6    7

Q20CPHPRO3 Para inovar no negócio, o fornecedor de serviço precisa comparar sistematicamente os prós e os contras de ser pioneiro em vez de copiar o que já está sendo feito no setor.

Discordo totalmente Concordo totalmente

1    2    3    4    5    6    7

### Aspectos demográficos do participante

Q21 Gênero      F       M            Outro

Q22 Idade      20-30      31-40      41-50      51-60      acima 60

Q23 Escolaridade

- 2º grau (incompleto)
- 2º grau (completo)
- Superior (incompleto)
- Superior (completo)
- Acima do superior (pós graduação)

Q24 Segmento de atuação \_\_\_\_\_

Q25 FUNÇÃO/ CARGO \_\_\_\_\_

Digite seu e-mail caso queira receber uma versão condensada do relatório após a análise dos dados. \_\_\_\_\_

## Apêndice B - Conjunto de indicadores do modelo estrutural

Indicadores antecedentes, código e definição operacional.

Indicador	Código	Definição operacional
VLCTRF 1	Q4VLCTRF 1	Q4VLCTRF 1 O conhecimento obtido a priori do recebedor do serviço promove o entusiasmo dos gestores para alcançar objetivos da organização de forma coletiva
VLCTRF 2	Q4VLCTRF 2	Q4VLCTRF2 O fornecedor de serviço deve manter seu estilo de gestão atualizado para que seja um diferencial em relação ao que é praticado no seu setor de atuação.
VLCTRF 3	Q4VLCTRF 3	Q4VLCTRF3 Um gestor de serviço procura usar uma linguagem profissional e se comunicar de maneira compreensível para quem vai receber o serviço.
VCCF1	Q5VCCF1	Q5VCCF1 A dedicação de um fornecedor de serviço na manutenção do relacionamento se baseia fortemente na semelhança de valores com quem vai receber o serviço
VCCF2	Q5VCCF2	Q5VCCF2. Quem contrata um serviço precisa sentir transparência e segurança naquilo que o fornecedor de serviço representa/ demonstra.
VCCF3	Q5VCCF3	Q5VCCF3 O serviço é importante para quem vai receber porque o fornecedor sente confiança no que o negócio representa quando entrega um resultado para ele (recebedor do serviço).
VCCP1	Q6VCCP1	Q6VCCP1 O fornecedor do serviço deve valorizar o relacionamento baseado na satisfação de quem vai receber o serviço.
VCCP2	Q6VCCP2	Q6VCCP2 Sentimentos positivos do recebedor sobre o fornecedor de serviço são a maior razão para planejar e estabelecer a continuidade no relacionamento entre as partes
VCCP3	Q6VCCP3	Q6VCCP3 A atuação do fornecedor tem por objetivo fazer o recebedor do serviço gostar verdadeiramente de se manter no relacionamento

Fonte: O Autor (2020).

Indicador	Código	Definição operacional
PBCF 1	Q7PBCF 1	Q7PBCF1 Relacionamento entre fornecedor/ recebedor de serviço se mantém porque há preocupação mútua com o bem-estar e com a comodidade da parceria.
PBCF 2	Q7PBCF 2	Q7PBCF2 Manter o sucesso do relacionamento recebedor/ fornecedor é importante porque tem um forte significado para quem vai receber o serviço prestado
PBCF 3	Q7PBCF 3	Q7PBCF3 A força do relacionamento em uma prestação de serviço é incentivada por sentimentos positivos entre as partes
PBCP 1	Q8PBCP 1	Q8PBCP1 Quem recebe o serviço é bem tratado porque é valioso para o desenvolvimento de qualquer negócio
PBCP2	Q8PBCP2	Q8PBCP2 Quem recebe o serviço deve sentir que há comprometimento, independente das formalidades que fazem parte da relação comercial
PBCP3	Q8PBCP3	Q8PBCP3 Há uma preocupação com quem vai receber o serviço porque os lucros dependem essencialmente do grau de satisfação do recebedor.

Fonte: O Autor (2020).

Indicador	Código	Definição operacional
BRCF1	Q9BRCF1	Q9BRCF1 A relação na prestação de serviços precisa ter benefícios para que haja confiança no serviço prestado
BRCF2	Q9BRCF2	Q9BRCF2 O serviço deve ser executado, na maioria das vezes, sem falhas
BRCF3	Q9BRCF3	Q9BRCF3 Quem recebe um serviço deveria estar confiante quanto ao resultado final que será entregue
BRCP1	Q10BRCP1	Q10BRCP1 A prestação de serviços precisa ser percebida como sendo verdadeiramente uma parceria de ganha ganha
BRCP2	Q10BRCP2	Q10BRCP2 Um bom serviço prestado é motivo de orgulho para quem entregou e para quem recebeu o resultado final.
BRCP3	Q10BRCP3	Q10BRCP3 Quem contrata um serviço quer sentir que também faz parte do processo, que há sintonia de compromisso entre as partes

Fonte: O Autor (2020).

Indicadores mediadores, código e definição operacional.

Indicador	Código	Definição operacional
CF1	Q12CF1	Q12CF1 Quem recebe o serviço pode confiar porque sabe que a ética está implícita no relacionamento com o fornecedor.
CF2	Q12CF2	Q12CF2 Certas oportunidades que são aproveitadas no relacionamento fornecedor/ recebedor tornam os ganhos maiores para quem vai prestar o serviço.
CP1	Q12CP1	Q12CP1 O comprometimento é uma via de mão dupla na relação recebedor/ fornecedor de serviços
CP2	Q12CP2	Q12CP2 Na prestação de serviço o relacionamento é algo que deve ser mantido com o máximo esforço possível em longo prazo. (Essa questão se refere às duas questões em inglês)

Fonte: O Autor (2020).

Indicadores consequentes, código e definição operacional.

Indicador	Código	Definição operacional
CFTRF 1	Q14CFTRF 1	Q14CFTRF1 No relacionamento da prestação de serviço há um fluxo constante de troca de conhecimento sobre a estratégia que corresponde às expectativas de ambos os lados (fornecedor/ recebedor)
CFTRF 2	Q14CFTRF 2	Q14CFTRF2 No relacionamento da prestação de serviço há um fluxo constante de troca de conhecimento sobre venda que corresponde às expectativas de ambos os lados (fornecedor/ recebedor)
CFTRF 3	Q14CFTRF 3	Q14CFTRF3 No relacionamento da prestação de serviço há um fluxo constante de troca de conhecimento sobre marketing que corresponde às expectativas de ambos os lados (fornecedor/ recebedor)

Fonte: O Autor (2020).



Indicador	Código	Definição operacional
CFVEU 1	Q15CFVEU 1	Q15CFVEU1 O serviço prestado precisa ser considerado uma experiência muito conveniente e prática para quem vai receber
CFVEU 2	Q15CFVEU 2	Q15CFVEU2 O fornecedor deve se empenhar em proporcionar o resultado mais gratificante possível ao receptor para que ele se sinta engajado com a prestação do serviço
CFVEU 3	Q15CFVEU 3	Q15CFVEU3 O receptor precisa sentir que o serviço prestado pelo fornecedor representa comodidade para ele.
CPVEU1	Q16CPVEU1	Q16CPVEU1 A parceria na criação de um projeto possibilita ao fornecedor reconhecer o que o receptor valoriza verdadeiramente na prestação do serviço.
CPVEU2	Q16CPVEU2	Q16CPVEU2 O receptor deve sentir que a prestação do serviço atende sua necessidade a ponto de indicar o fornecedor para terceiros.
CPVEU3	Q16CPVEU3	Q16CPVEU3 Eventualmente o que o receptor do serviço espera não é possível de ser alcançado, mas outras possibilidades são apresentadas como compensação, desde que ele aceite e se sinta bem com o resultado final

Fonte: O Autor (2020).

Indicador	Código	Definição operacional
CFVLP1	Q17CFVLP1	Q17CFVLP1 Um projeto entregue conforme o que foi acordado na prestação do serviço demonstra verdadeiramente o cumprimento do que era esperado
CFVLP2	Q17CFVLP2	Q17CFVLP2 Experiência do fornecedor é importante nas orientações e dúvidas sobre o processo e ajuda a aumentar a confiança de quem vai receber o serviço
CFVLP3	Q17CFVLP3	Q17CFVLP3 A equipe deve ser leal na relação com o receptor do serviço, mesmo se houver problemas a serem superados
CPVLP1	Q18CPVLP1	Q18CPVLP1 Qualidade do serviço prestado causa curiosidade e atrai as pessoas próximas do receptor
CPVLP2	Q18CPVLP2	Q18CPVLP2 Pessoa que contrata um serviço também quer criar imagem positiva em seu grupo de relacionamento
CPVLP3	Q18CPVLP3	Q18CPVLP3 Pessoa que contrata um serviço influencia outros a querer obter o mesmo serviço que ela contratou

Fonte: O Autor (2020).

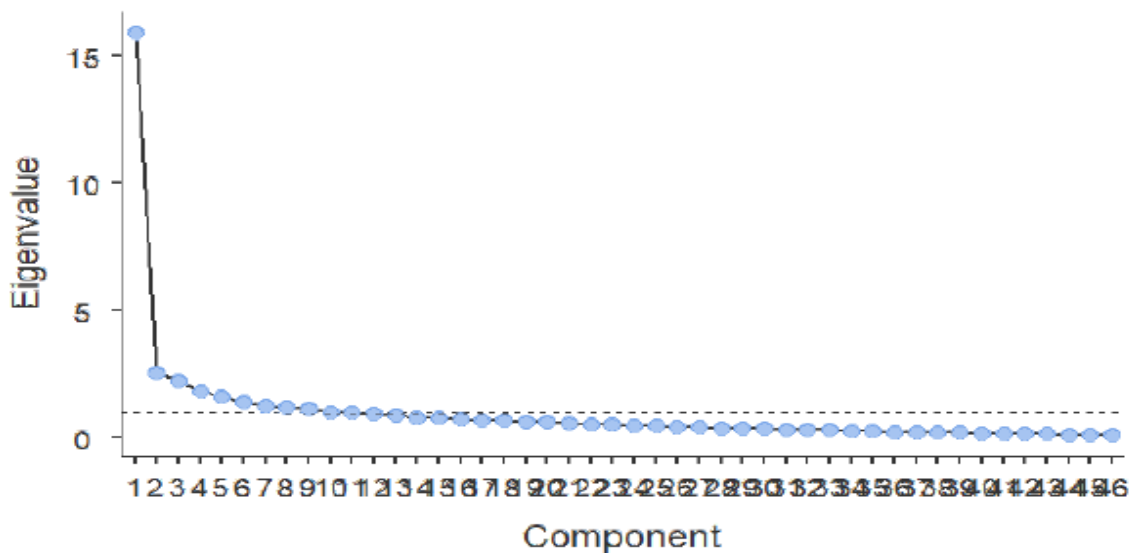
Indicador	Código	Definição operacional
CFHPRO1	Q19CFHPRO1	Q19CFHPRO1 Fornecedor de serviço tem visão clara de como gostaria de ver seu mercado de atuação se desenvolvendo
CFHPRO2	Q19CFHPRO2	Q19CFHPRO2 Fornecedor de serviço deve ser bom em articular a visão de mercado de forma que ela também inspire indivíduos fora da organização
CFHPRO3	Q19CFHPRO3	Q19CFHPRO3 É necessário um conjunto de métricas que permita avaliar se a visão de mercado do fornecedor de serviço está se tornando realidade
CPHPRO1	Q20CPHPRO1	Q20CPHPRO1 Fornecedor de serviço está entre os primeiros a reconhecer o valor de novas informações, recursos e / ou relacionamentos
CPHPRO2	Q20CPHPRO2	Q20CPHPRO2 Fornecedor de serviço precisa ser bom em avaliar com precisão a velocidade da mudança em seu ambiente de operações
CPHPRO3	Q20CPHPRO3	Q20CPHPRO3 Para inovar no negócio o fornecedor de serviço precisa comparar sistematicamente os prós e os contras de ser pioneiro em vez de copiar o que já está sendo feito no setor.

Fonte: O Autor (2020).



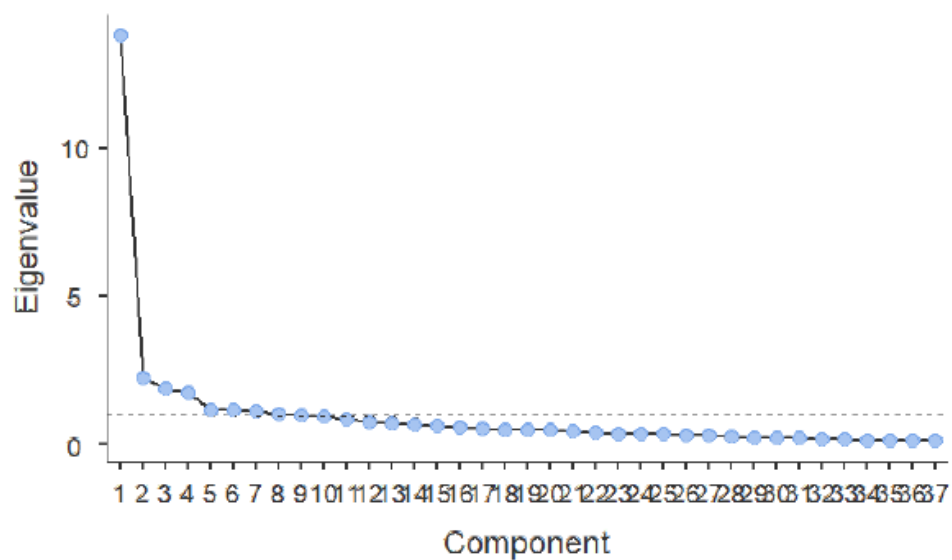
### Apêndice C - Resultado da análise fatorial exploratória (AFE) para teste de Harman

Scree Plot análise de componentes modelo inicial (46 itens)



Fonte: JAMOVI 1.2 (Revelle, 2019).

Scree Plot análise de componentes modelo final (37 itens)



Fonte: JAMOVI 1.2 (Revelle, 2019).



## Apêndice D – Sumário completo do modelo estrutural

Construto	Cargas cruzadas <sup>1/</sup>	CC <sup>2</sup>	AVE <sup>3</sup>
<b>Valores Compartilhados (VALCOMP)</b>		<b>0.839</b>	<b>0.512</b>
Q5VCCF2. Quem contrata um serviço precisa sentir transparência e segurança naquilo que o fornecedor de serviço representa/ demonstra.	<b>0.704<sup>1</sup> (0,496)<sup>2</sup></b>		
Q5VCCF3 O serviço é importante para quem vai receber porque o fornecedor sente confiança no que o negócio representa quando entrega um resultado o receptor do serviço	<b>0.693 (0,481)</b>		
Q6VCCP1 O fornecedor do serviço deve valorizar o relacionamento baseado na satisfação de quem vai receber o serviço.	<b>0.756 (0,571)</b>		
Q6VCCP2 Sentimentos positivos do receptor sobre o fornecedor de serviço são a maior razão para planejar e estabelecer a continuidade no relacionamento entre as partes	<b>0.629 (0,396)</b>		
Q6VCCP3 A atuação do fornecedor tem por objetivo fazer o receptor do serviço gostar verdadeiramente de se manter no relacionamento	<b>0.786 (0,618)</b>		
<b>Benevolência (BENV)</b>		<b>0.867</b>	<b>0.566</b>
Q7PBCF1 Relacionamento entre fornecedor/ receptor de serviço se mantém porque há preocupação mútua com o bem-estar e com a comodidade da parceria.	<b>0.726 (0,527)</b>		
Q7PBCF2 Manter o sucesso do relacionamento receptor/ fornecedor é importante porque tem um forte significado para quem vai receber o serviço prestado	<b>0.802 (0,643)</b>		
Q7PBCF3 A força do relacionamento em uma prestação de serviço é incentivada por sentimentos positivos entre as partes	<b>0.807 (0,651)</b>		
Q8PBCP1 Quem recebe o serviço é bem tratado porque é valioso para o desenvolvimento de qualquer negócio	<b>0.697 (0,486)</b>		
Q8PBCP2 Quem recebe o serviço deve sentir que há comprometimento, independente das formalidades que fazem parte da relação comercial	<b>0.724 (0,524)</b>		
<b>Benefícios do relacionamento (BENREL)</b>		<b>0.847</b>	<b>0.529</b>
Q9BRCF1 A relação na prestação de serviços precisa ter benefícios para que haja confiança no serviço prestado	<b>0.639 (0,408)</b>		
Q9BRCF3 Quem recebe um serviço deveria estar confiante quanto ao resultado final que será entregue	<b>0.681 (0,464)</b>		
Q10BRCP1 A prestação de serviços precisa ser percebida como sendo verdadeiramente uma parceria de ganha ganha	<b>0.825 (0,681)</b>		
Q10BRCP2 Um bom serviço prestado é motivo de orgulho para quem entregou e para quem recebeu o resultado final.	<b>0.783 (0,613)</b>		
Q10BRCP3 Quem contrata um serviço quer sentir que também faz parte do processo, que há sintonia de compromisso entre as partes	<b>0.691 (0,477)</b>		
<b>Confiança (CONF)</b>		<b>0.820</b>	<b>0.696</b>
Q12CF1 Quem recebe o serviço pode confiar porque sabe que a ética está implícita no relacionamento com o fornecedor.	<b>0.842 (0,709)</b>		
Q12CF2 Certas oportunidades que são aproveitadas no relacionamento fornecedor/ receptor tornam os ganhos maiores para quem vai prestar o serviço.	<b>0.826 (0,682)</b>		
<b>Comprometimento (COMP)</b>		<b>0.827</b>	<b>0.705</b>
Q12CP1 O comprometimento é uma via de mão dupla na relação receptor/ fornecedor de serviços	<b>0.816 (0,665)</b>		
Q12CP2 Na prestação de serviço o relacionamento é algo que deve ser mantido com o máximo esforço possível em longo prazo.	<b>0.862 (0,743)</b>		

1. Correlação Múltipla Quadrada. 2. Confiabilidade Composta (Construto) 3. Variância Média Extraída

Fonte: O Autor (2020).

<b>Construto</b>	<b>Cargas cruzadas<sup>1</sup>/ CMQ<sup>2</sup></b>	<b>CC<sup>2</sup></b>	<b>AVE<sup>3</sup></b>
<b>Transferência de conhecimento (TRANSFCONF)</b>		<b>0.905</b>	<b>0.761</b>
Q14CFTRF1 No relacionamento da prestação de serviço há um fluxo constante de troca de conhecimento sobre a <b>estratégia</b> que corresponde às expectativas de ambos os lados (fornecedor/ receptor)	<b>0.835 (0,696)</b>		
Q14CFTRF2 No relacionamento da prestação de serviço há um fluxo constante de troca de conhecimento sobre <b>venda</b> que corresponde às expectativas de ambos os lados (fornecedor/ receptor)	<b>0.880 (0,774)</b>		
Q14CFTRF3 No relacionamento da prestação de serviço há um fluxo constante de troca de conhecimento sobre <b>marketing</b> que corresponde às expectativas de ambos os lados (fornecedor/ receptor)	<b>0.901 (0,811)</b>		
<b>Valor em uso (VEU)</b>		<b>0.870</b>	<b>0.574</b>
Q15CFVEU1 O serviço prestado precisa ser considerado uma experiência muito conveniente e prática para quem vai receber	<b>0.677 (0,458)</b>		
Q15CFVEU2 O fornecedor deve se empenhar em proporcionar o resultado mais gratificante possível ao receptor para que ele se	<b>0.783 (0,613)</b>		
Q15CFVEU3 O receptor precisa sentir que o serviço prestado pelo fornecedor representa comodidade para ele.	<b>0.674 (0,454)</b>		
Q16CPVEU1 A parceria na criação de um projeto possibilita ao fornecedor reconhecer o que o receptor valoriza verdadeiramente na prestação do serviço.	<b>0.819 (0,671)</b>		
Q16CPVEU2 O receptor deve sentir que a prestação do serviço atende sua necessidade a ponto de indicar o fornecedor para terceiros.	<b>0.823 (0,677)</b>		
<b>Valor percebido (VALPER)</b>		<b>0.877</b>	<b>0.642</b>
Q17CFVLP1 Um projeto entregue conforme o que foi acordado na prestação do serviço demonstra verdadeiramente o cumprimento do que era esperado	<b>0.822 (0,675)</b>		
Q17CFVLP2 Experiência do fornecedor é importante nas orientações e dúvidas sobre o processo e ajuda a aumentar a confiança de quem vai receber o serviço	<b>0.861 (0,741)</b>		
Q17CFVLP3 A equipe deve ser leal na relação com o receptor do serviço, mesmo se houver problemas a serem superados	<b>0.755 (0,570)</b>		
Q18CPVLP1 Qualidade do serviço prestado causa curiosidade e atrai as pessoas próximas do receptor	<b>0.762 (0,580)</b>		
<b>Habilidade proativa (HABPRO)</b>		<b>0.895</b>	<b>0.589</b>
Q19CFHPRO1 Fornecedor de serviço tem visão clara de como gostaria de ver seu mercado de atuação se desenvolvendo	<b>0.686 (0,471)</b>		
Q19CFHPRO2 Fornecedor de serviço deve ser bom em articular a visão de mercado de forma que ela também inspire indivíduos fora da organização	<b>0.791 (0,626)</b>		
Q19CFHPRO3 É necessário um conjunto de métricas que permita avaliar se a visão de mercado do fornecedor de serviço está se tornando realidade	<b>0.826 (0,682)</b>		
Q20CPHPRO1 Fornecedor de serviço está entre os primeiros a reconhecer o valor de novas informações, recursos e / ou relacionamentos	<b>0.832 (0,692)</b>		
Q20CPHPRO2 Fornecedor de serviço precisa ser bom em avaliar com precisão a velocidade da mudança em seu ambiente de operações	<b>0.821 (0,674)</b>		
Q20CPHPRO3 Para inovar no negócio o fornecedor de serviço precisa comparar sistematicamente os prós e os contras de ser pioneiro em vez de copiar o que já está sendo feito no setor.	<b>0.622 (0,387)</b>		

**1. Correlação Múltipla Quadrada. 2. Confiabilidade Composta (Construto) 3. Variância Média Extraída**